

**De Colaborador a Embaixador da Marca.
A Lusíadas Saúde como estudo de caso.**

Versão corrigida e melhorada após defesa pública.

Liliana Patrícia Moreira de Sousa e Menezes

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação
Especialização em Comunicação Estratégica**

Abril de 2018

**De Colaborador a Embaixador da Marca.
A Lusíadas Saúde como estudo de caso.**

Versão corrigida e melhorada após defesa pública.

Liliana Patrícia Moreira de Sousa e Menezes

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação
Especialização em Comunicação Estratégica**

Abril de 2018

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ivone Ferreira.

Nota Biográfica

Liliana Menezes licenciou-se em Comunicação Social, Ramo de Comunicação Cultural pela Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal no ano de 2010. Realizou um estágio curricular na Divisão de Informação e Relações Públicas da Câmara Municipal de Almada, para obtenção do grau de Licenciada. Nesse estágio exerceu funções de Relações Públicas, acompanhamento de eventos e atualização de base de dados da Câmara Municipal de Almada.

Seis anos depois concorreu ao Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Estratégica, pelo qual realiza a presente tese de mestrado para obtenção de grau de Mestre. O Mestrado surgiu pela motivação de uma mudança a nível profissional e por necessidade de atualização nesta área que está em constante mutação.

A nível profissional realizou um estágio na Setúbal TV como apresentadora da Agenda Cultural, ainda no decorrer da licenciatura e, encontra-se desde 2012 até à realidade na Lusíadas Saúde, onde iniciou a sua atividade de Relações Públicas como gestora de clientes e gestora de reclamações.

Atualmente encontra-se na Direção de Organização e Sistemas de informação, exercendo funções de gestão de comunicação interna, gestão de fornecedores e apoio a projetos de novas soluções.

E porque considera que o conhecimento é um investimento, encontra-se neste momento a realizar em simultâneo um curso de especialização de *User Experience & User Interface Design* passando a exercer funções também nesta área.

Agradecimentos

Nenhum caminho se faz sozinho. Acompanhado é muito melhor.

Aos meus pais, Raimundo e Luísa pela paciência e por estarem sempre a meu lado, pelas vezes em que deixaram de ouvir a televisão para eu poder fazer esta dissertação. Vocês são a principal razão para eu estar aqui hoje, sem vocês jamais teria sido possível atingir este objetivo. Obrigada por terem sempre acreditado em mim, hoje e sempre.

À Professora Doutora Ivone Ferreira, minha orientadora, pela partilha de conhecimentos e pela disponibilidade. Obrigada pela orientação e por me fazer lembrar sempre do meu objetivo.

À Lusíadas Saúde, por permitir entrar na sua esfera privada e estudar a comunicação da organização, disponibilizando-me toda a documentação necessária.

Ao Filipe por acreditar em mim e por orientar-me sempre na direção do caminho certo, quando a vontade era seguir outro caminho. Obrigada pelo apoio incondicional.

Aos meus amigos, pela compreensão e paciência por nem sempre conseguir estar presente.

E por último, mas não menos importante, às minhas sobrinhas Madalena e Matilde, pelas vezes em que escolhi a tese em vez de estar com vocês. Espero um dia ser um exemplo de esforço, dedicação e valores, que vos quero transmitir e a partir dos quais se possam guiar.

A todos vocês um MUITO OBRIGADA, porque tudo se consegue quando não estamos sozinhos e quando temos pessoas ao nosso lado que nos fazem acreditar que é possível. Esta é a minha oportunidade para vos agradecer.

De Colaborador a Embaixador da Marca.

A Lusíadas Saúde como estudo de caso

Liliana Patrícia Moreira de Sousa e Menezes

Resumo

A comunicação surge, atualmente, como uma disciplina autónoma no seio das organizações e, cada vez mais, sente-se a necessidade de definir o papel da mesma em ambiente organizacional. Neste âmbito, a comunicação interna assume um papel fundamental como *ferramenta* estratégica na gestão da imagem de uma marca. Através do estado da arte, irei incidir sobre alguns aspetos do *branding* corporativo, fazendo uma análise dos conceitos de identidade visual e comunicação corporativa, com o objetivo de compreender a influência da comunicação interna junto dos colaboradores. Esta temática está assente na ideia de que, geralmente, as empresas dedicam pouco da sua comunicação aos públicos internos, ao invés de a considerarem fundamental para o bom funcionamento da organização. Responsável pelo seu crescimento e desenvolvimento, funciona como um elo de ligação entre a comunidade interna e o mercado, tendo em vista a melhoria de resultados e o aumento da visibilidade da organização.

Partindo da metodologia adotada, chega-se à conclusão que dificilmente se consegue criar uma boa imagem da organização junto dos mercados se os colaboradores não tiverem uma imagem positiva da organização a que pertencem. Quanto mais eficaz for a comunicação interna, maior é a notoriedade e reputação da organização. Os resultados obtidos confirmam que os colaboradores sentem vontade de representar a organização e que esta deve procurar fazer o elo de ligação entre os seus interesses e os públicos, utilizando a comunicação como forma de gerir conflitos, dando ênfase aos públicos prioritários, para que sejam estes a influenciar, diretamente, os públicos externos.

PALAVRAS-CHAVE: *Branding*; Identidade Visual; Comunicação Organizacional; Comunicação Interna.

From Collaborator to Brand Ambassador

Case Study Lusíadas Saúde

Liliana Patrícia Moreira de Sousa e Menezes

Abstract

Communication is becoming a crucial independent area within the corporate environment. Strategically speaking, Internal communication is essential when managing a company and their collaborators, to the develop and implement a brand. On my essay I purpose myself to look into the corporative branding, and its overall effects on the company's collaborators. This topic is based on the impression that companies often dedicate little of their communication to internal audiences, perceived to be fundamental for the correct functioning of the organization. Owing to a necessity of growth and development, it is vital to create the linkage between the collaborators and the market, aiming to improve results and increase visibility within the organization.

Bearing in mind the defined workflow, we concur that it is difficult to generate a good image of the organization in the external markets, when the collaborators, do not have a positive image of their employer.

The more effective the communication within the organization, the greater the outcome, corroborating the employees desire to represent their organization, justifying the need of the employer to merge the internal and external communication, in a way that the priority target can be defined, highlighting their influence on external audiences.

KEYWORDS: Branding; Visual Identity; Organizational Communication; Internal Communication

Índice

Introdução.....	1
Parte I - Revisão da Literatura.....	6
Capítulo 1 – <i>Branding</i> Organizacional.....	7
1.1. Imagem Organizacional.....	10
1.1.1. Identidade Visual	11
1.2. Cultura Organizacional	19
Capítulo 2 - Comunicação Organizacional	21
2.1. Comportamento corporativo	25
2.2. Comunicação Corporativa	26
Capítulo 3 - Comunicação interna	29
Capítulo 4 - Comunicação Hospitalar.....	37
Capítulo 5 - Embaixadores da Marca	42
Parte II - A Metodologia e o Estudo de Caso	45
Capítulo 1 - Metodologia	46
1.1. Tipo de Investigação.....	48
1.2. Seleção dos instrumentos de recolha de dados	48
1.2.1. Inquérito por questionário	49
1.2.2. Inquérito por entrevista	50
Capítulo 2 - Apresentação da marca e do contexto organizacional	51
2.1. Contexto histórico da Marca Organizacional.....	51
2.2. Processo de <i>Rebranding</i>	54
2.3. A Marca Lusíadas Saúde.....	56
2.4. A Comunicação na Lusíadas Saúde	60
Capítulo 3 - Apresentação dos resultados e Conclusões	61

3.1. Caracterização da Amostra	61
3.2. Apresentação de Resultados.....	63
Conclusão.....	81
Referências Bibliográficas	84
Índice de Figuras	87
Índice de Tabelas	88
Anexos.....	89
Anexo 1 - Inquérito realizado aos colaboradores	89
Anexo 2 - Guião e Transcrição da Entrevista realizada à Diretora de Marketing do Grupo Lusíadas	92
Anexo 3 - <i>Outdoor</i> de Campanha do Processo de <i>Rebranding</i>	103
Anexo 4 - Dias Comemorativos - Dia Nacional da Prevenção do Cancro da Mama	104
Anexo 5 - Dias Comemorativos - Dia Mundial da voz	105
Anexo 6 - Dias Comemorativos - Dia do Farmacêutico.....	106
Anexo 7 - Dias Comemorativos - Dia do Pai.....	107
Anexo 8 - Dias Comemorativos - Dia Mundial do combate ao cancro da próstata.....	108
Anexo 9 - Dias Comemorativos - Dia Mundial da luta contra o cancro	109
Anexo 10 - Dias Comemorativos - Dia da criança	110
Anexo 11 – Newsletter Lusíadas Saúde Nº 9 – “Bussola” (Comunicação Interna).....	111
Anexo 12 – Newsletter Lusíadas Saúde Nº 10 – “Bussola” (Comunicação Interna).....	112
Anexo 13 - Organograma Departamento Marketing e Comunicação	114
Anexo 14 - Assinatura do Grupo “Sabemos Cuidar”	115
Anexo 15 - <i>Rebranding</i> em Meios e Publicidade.pt.....	116
Anexo 16 - Revista Lusíadas	117

Introdução

Em consequência do fenómeno da globalização, aumenta a preocupação das empresas em se diferenciarem das demais. Face à grande diversidade de produtos e serviços, o desafio das organizações é acompanhar as mudanças do mercado e chegar aos seus públicos de forma adequada, revendo ou adaptando a sua estratégia de *branding*.

Hoje, pensar em *branding*, implica não só pensar na gestão de produtos e serviços mas também pensar na marca como um elemento essencial para a comunicação. É saber comunicar aquilo que a marca é e aquilo que deseja ser no futuro. Neste sentido, a marca é um elemento essencial em qualquer organização, pois é o elemento que constitui ou representa a Organização.

“As marcas são um fenómeno omnipresente nas sociedades modernas” (Mendes, 2009), elas estão em todo o lado e, consciente ou inconscientemente, são usadas pelos consumidores para orientarem as suas decisões, por isso as organizações têm o desafio de gerir a marca como fonte de comunicação com este tipo de público. As marcas são o elemento diferenciador das organizações, num mercado altamente competitivo, repleto de bens e serviços semelhantes que praticamente se diferenciam só pela forma como são comunicados. Por isso, o *branding* passa a ocupar um lugar central nas estratégias empresariais.

A maioria dos estudos realizados sobre a gestão de uma marca são feitos na ótica do consumidor, assumindo-os como principal *stakeholder*. No entanto, a gestão da marca deve passar também pela gestão da comunicação da organização, pois uma boa comunicação poderá influenciara percepção que o consumidor tem da organização. Essa gestão organizacional deve passar essencialmente pela gestão da sua identidade e pela gestão da comunicação Interna, pois uma marca deve incorporar um conjunto de valores e atributos intangíveis que servem para identificá-la e personalizá-la. A marca representa a cultura da organização, e todo este *set* de atributos e valores devem ser geridos de acordo com a estratégia de marketing e comunicação definida. Daí a ideia de que a gestão de uma marca não deve passar apenas pelos benefícios tangíveis do produto/serviço ou, simplesmente,

pela competitividade de preços, mas também por uma gestão de imagem, notoriedade, personalidade ou identidade e pela fidelização dos públicos externo e interno.

É na última questão que esta dissertação se pretende focar, não na gestão da marca do produto, mas numa gestão da marca corporativa, que utiliza os seus atributos intangíveis, a sua identidade ou personalidade e os coloca nas mãos do seu público interno. As organizações começam a perceber o lugar do público interno no processo de aceitação da marca pelo público externo, porque, na maioria das vezes, são os colaboradores que dão a cara pela organização, são eles a razão pela aceitação da marca no exterior. O “passa a palavra” pode ser um método muito perigoso ou útil, que tanto tem de bom como de mau.

O público interno tornou-se um público mais exigente, com necessidade de informação, e cada vez mais atento às mudanças organizacionais. A comunicação surge, assim, como uma forma de criar proximidade com este público, sedento de informação e de comunicação, razão pela qual a comunicação está a assumir um papel predominante nas organizações. Urge, por isso, compreender como tornar o colaborador em parceiro ou parte integrante do processo de comunicação estratégica de qualquer organização.

A comunicação interna é, por isso, “uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global” (Almeida, 2013)

Para Villafañe (*cit in* Almeida, 2013) a principal função da comunicação interna é “apoiar estruturalmente o projeto empresarial, seja qual for a orientação estratégica da empresa em termos de gestão”, pois a comunicação interna deve ser vista como parte integrante do plano estratégico de comunicação de uma organização, pois da mesma forma como é essencial comunicar com o público externo, tem-se tornado também, essencial comunicar com o público interno. A comunicação interna não implica só tornar os objetivos comuns entre colaboradores mas fazer com que exista uma imagem da organização que seja comum aos diversos *stakeholders*, sejam eles funcionários ou comunidade.

Neste sentido, e de acordo com as orientações aqui apresentadas, a comunicação interna pode ter, efetivamente, um papel fundamental na gestão da marca corporativa e, dada a pertinência e atualidade do tema pretende-se compreender, nesta investigação, de

que forma o colaborador pode ser envolvido no processo de gestão da marca, tendo como estudo de caso o Grupo Lusíadas Saúde.

A escolha de colocar o enfoque no colaborador passa, essencialmente, pelo facto de este ser um público geralmente esquecido pelas organizações, nas suas estratégias de comunicação. O colaborador é o principal representante da marca, um agente que pode influenciar a aceitação da marca pelo ambiente externo. As organizações podem, na sua estratégia de gestão, incluir os colaboradores como parceiros de marketing. Mas como? Como conseguir que os colaboradores vistam a camisola da organização?

É para operar esta transformação que é fundamental a comunicação interna, este elemento estratégico fundamental de comunicação com o colaborador e que pode fazê-lo sentir-se parte da organização. O objetivo desta dissertação é, também, compreender o papel da comunicação interna na estratégia de comunicação, divulgação e gestão da marca, vendo os colaboradores também como pessoas e clientes que usufruem dos serviços e também formam opinião sobre a marca.

O interesse pela marca Lusíadas Saúde surge na sequência de um processo de *rebranding* de que a organização foi alvo, mudando a imagem, identidade, valores e missão, de acordo com os indicadores estratégicos definidos pelo Grupo e que, por ser uma organização de saúde, a comunicação assume um papel mais sensível, devendo chegar de forma quase impercebível ao seu público-alvo. A comunicação das organizações, quando pensada, jamais deixará de ser estratégica pois é planeada em função dos objetivos a atingir. Contudo, tal não implica que não possa chegar aos consumidores de forma mais humana e cautelosa, pois as organizações de saúde não vendem produtos, vendem serviços, serviços que afetam vidas, as dos utentes e as de terceiros. A comunicação dos cuidados de saúde está geralmente associada à falta desta e por isso é associada a um sentimento de negatividade, emoção que importa mudar. A comunicação pode – e deve - ser um meio para chegar aos consumidores mas importa humanizá-la. “Um hospital, como qualquer outra organização, não é só técnico, não é só consenso, certeza e estabilidade. Em seu cotidiano, o hospital convive com conflitos, dissensos e estruturas informais. Comporta, ainda, a dimensão irrefletida, emocional e caótica. Em tal cenário, a gestão do hospital deve contemplar um projeto de comunicação (...) de ações comprometidas com os valores e a

missão da organização, capazes de fazer chegar de modo eficiente as informações necessárias aos diversos públicos” (Nassar, 2006).

O estudo realizado na Lusíadas Saúde pretende tentar compreender de que forma pode o colaborador participar da estratégia de comunicação da organização e contribuir para o aumento da notoriedade da marca, tornando-se embaixador da mesma.

Tendo a organização como lema “Sabemos Cuidar” será interessante perceber como pode o colaborador contribuir para a divulgação da marca, dando a cara por atividades ou campanhas que demonstrem, efetivamente, que todos “Sabem cuidar”. Neste sentido, a comunicação interna pode apresentar-se como o caminho para chegar ao colaborador e gerar nele o sentido de pertença. Até que ponto pode a comunicação interna ser o principal canal de divulgação e gestão da marca? E se os colaboradores são também clientes, também usufruem dos serviços e também formam opinião sobre a marca, como podemos fazer deles embaixadores da marca?

Atualmente, este tema assume um lugar na agenda de muitas organizações, dado que se tornou imprescindível a criação de relacionamento junto dos colaboradores, porque um colaborador satisfeito e motivado, que sinta que é parceiro da organização, pode tornar-se involuntariamente embaixador da marca. Dado que pretendo ver estas questões esclarecidas, irei fazer uma análise minuciosa da comunicação interna da organização em análise, tendo como ponto de partida a reestruturação da marca Lusíadas Saúde.

Como em qualquer outra estratégia de Marketing e Comunicação, os colaboradores como embaixadores da marca podem incorporar ações de comunicação integrada, assertivas quanto aos seus objetivos: gerar uma imagem positiva sobre a organização, junto dos consumidores.

Esta dissertação divide-se em duas partes, a primeira dedicada à Revisão da Literatura, que tem como objetivo efetuar um enquadramento teórico, conceptual e reflexivo sobre o tema. A segunda parte é dedicada ao enquadramento da metodologia utilizada, ao estudo de caso e à apresentação dos resultados obtidos.

Neste contexto, a presente dissertação pretende dar resposta à pergunta de partida “É possível criar uma estratégia de *Branding*, tendo como por base a comunicação interna?”. Com este estudo de caso, pretende-se compreender como pode a comunicação

interna ter um papel ativo numa estratégia de *branding*, transformando o colaborador num embaixador da marca, permitindo definir uma estratégia de comunicação integrada.

Parte I - Revisão da Literatura

Capítulo 1 – *Branding* Organizacional

“Uma imagem é um conjunto simplificado e relativamente estável de percepções e de associações mentais ligadas a um produto, uma empresa, um indivíduo, etc.” (Lindon, et al. 1999)

Entende-se por *Branding*, a Gestão de Marca de uma Organização/Serviço ou Produto, isto é, uma atividade cujo objetivo é construir e fortalecer uma marca. Uma marca é mais forte ou vale mais quanto maior for a sua notoriedade, a sua qualidade percebida, a sua imagem e capacidade de fidelização.

O campo das marcas e da gestão das marcas teve, nos últimos anos, um elevado crescimento e tornou-se uma área de estudo cada vez mais complexa, devido aos novos conceitos associados à marca, tais como *emotional branding*, *love branding*, *experiential branding*. Neste sentido, antes de falar de *branding* torna-se imprescindível falar de marca, defini-la, abordar a gestão de marcas e refletir de que forma pode uma marca sustentar-se numa sociedade cada vez mais competitiva.

As marcas foram criadas “como forma dos fabricantes identificarem a sua oferta, a diferenciarem da concorrência e desta forma apelarem ao consumo. Mas foi só com o nascimento dos mercados de massa e o desenvolvimento do marketing, na primeira metade do séc. XX, que estas assumiram um papel de verdadeiro destaque. Embora, tenham sido os financeiros que, na década de 80, chamaram a atenção para a expressão monetária do valor das marcas e para a necessidade de se estabelecerem estratégias de longo prazo” (Ruão & Farhangmer, 2000).

De acordo com Kotler, uma marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles concorrentes” (Kotler, 1989). Todos estes elementos são importantes para a marca agregar valor, permitindo que se diferencie no mercado e que o consumidor possa reconhecer a marca através das suas

características. Uma marca tem como objetivo diferenciar-se da concorrência, seja pelo produto ou serviço, mas também é considerada como “algo que acrescenta valor ao produto, que está para além dos ativos físicos associados com o seu fabrico” (Biel *apud* Mendes, 2009).

“As marcas são um fenómeno omnipresente nas sociedades modernas. Estão em todo o lado” (Mendes, 2009) e, por isso mesmo, é essencial para uma organização gerir a marca com o objetivo de comunicar com os consumidores, criando valor e gerando fontes de receita acrescida. A marca deve ser utilizada como um elemento estratégico para atingir um fim específico. Assim, de acordo com o autor, apesar da constante evolução na gestão da marca, os princípios básicos mantêm-se, isto é, a identificação do produtor, diferenciação de outros produtos e valor percebido, fatores essenciais na gestão de uma marca. A marca é construída com base naquilo que os consumidores pensam dela, ou seja, de acordo com aquilo que é a perceção dos consumidores e, por isso, uma das funções da marca é informar os consumidores sobre a qualidade do produto. Sem essa informação, a marca jamais será construída, pois o consumidor não terá informação para a avaliar e adicionar-lhe valor. Ausência de informação significa ausência de marca. Por isso, a marca deve ser constantemente construída e reconstruída, tanto através das informações e atividades da empresa como pelas perceções dos consumidores. No entanto, essas perceções também são construídas através de elementos visuais e intangíveis que permitem posicionar a marca no mercado, criando identidade e personalidade à marca.

Segundo Kotler (1989) o “*Branding* será usado como um termo geral para descrever o estabelecimento de marca, logótipos ou nomes comerciais para um produto”, no entanto uma gestão de *branding* deve passar, primeiramente, pela definição de estratégia de marca e, depois, pela gestão do produto ou serviço, mas também pela gestão da imagem da marca, pois é uma gestão conjunta com a qualidade do produto e da imagem da marca, que vai permitir à organização diferenciar-se do mercado e ganhar vantagem competitiva.

Para Capriotti (2009) o *Branding* é “um processo de gestão (identificação, estruturação e comunicação) dos atributos de uma identidade para criar e manter vínculos relevantes com os seus públicos” e pode-se realizar em quatro níveis distintos: de identidade de um produto/serviço; de uma organização, de um sector de atividade; e de uma área geográfica.

No entanto, uma organização pode decidir proceder à mudança de imagem da marca. Este processo de mudança é designado *rebranding*.

Rebranding é uma componente do processo de gestão de *branding* e surge da necessidade das organizações adaptarem e alinharem as suas estratégias, tanto na forma como se apresentam no mercado ou como se identificam junto dos seus públicos.

O grande objetivo do *rebranding* é fazer com que a marca se diferencie no mercado, se renove, adotando uma identidade única e distintiva para todos os elementos tangíveis, de modo a reforçar a imagem desejada.

É ao nível da Gestão de *Branding* de uma organização que esta dissertação se dedica, principalmente porque pretende compreender de que forma é feito o *branding* corporativo, centrando-se na análise da comunicação da organização.

1.1. Imagem Organizacional

A imagem de uma Organização tornou-se num dos pontos de maior preocupação no que diz respeito à comunicação junto dos seus públicos-alvo. As empresas preocupam-se, cada vez mais, com aquilo que pretendem comunicar, bem como com aquilo que é percebido junto do público.

As organizações enfrentam grandes desafios ao nível da gestão de marca, pois devem ter a capacidade de desenvolver e criar uma marca diferenciadora, distintiva e intangível, que não passe apenas pelos benefícios tangíveis do produto ou serviços e pela competitividade de preços, mas também por aquilo que comunica através dos seus atributos. De acordo com Capriotti (2009) a imagem corporativa é constituída pelos “atributos que os públicos associam a uma organização”, daí a sua intangibilidade.

O público tem cada vez mais dificuldade em identificar e diferenciar os produtos, isto porque a oferta é tão elevada que pode levar à necessidade de uma organização se reinventar. Uma organização deve ter uma imagem coerente, clara e forte, de forma a criar no público associações positivas à marca, associações essas que fiquem na mente do público e assim possibilitem a fácil identificação da organização.

Já vimos que a imagem corporativa surge como um elemento intangível, cujo objetivo é a criação de valor e por isso, as marcas procuram a criação de um relacionamento duradouro com os seus públicos, através de manifestações de afetos e emoções, exigência que é feita pelos dos consumidores dos tempos atuais. São os próprios consumidores que procuram experiências, fantasias e emoções. As organizações começam a perceber, junto do público-alvo, essas exigências e procuram responder às mesmas, criando marcas cada vez mais fortes, dotadas de personalidade e capazes de transmitir emoções.

Uma imagem, na sua essência, corresponde à forma como a marca é identificada, ou seja, a imagem é formada por um conjunto de associações que a marca detém na mente dos públicos. Representa um valor intangível, subjetivo, na medida em que é construída por um individuo com base nas suas experiências, ou seja, é o resultado das percepções que o público-alvo faz do comportamento da organização. No entanto, a imagem corporativa só poderá existir no momento em que estiver clara a identidade da organização, sendo que o

objetivo da gestão da imagem é garantir que os diversos grupos de *stakeholders* percebem a organização como tendo uma reputação favorável. Podemos definir imagem corporativa “como o resultado da síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca, como: nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato, bases redacionais” (Ruão & Farhangmer, 2000).

Uma imagem positiva traz benefícios para a organização e é uma condição básica para a existência de relacionamentos duradouros e positivos para a organização. Desta forma, a imagem corporativa reflete-se nos atributos, valores, identidade e personalidade que a organização tenta projetar. Quando falamos de imagem corporativa referimo-nos intrinsecamente à identidade de uma organização.

Teresa Ruão (2015) entende gestão de imagem como “gestão de impressões”, referindo-se à mesma como um conjunto de fatores intangíveis: identidade, cultura, imagem ou marca, que influenciam na visibilidade/notoriedade de uma organização. Por este motivo, o tema da gestão da imagem corporativa, ou da “gestão das impressões”, tem vindo a ganhar uma importância extrema junto de académicos, investigadores e profissionais.

A imagem corporativa tornou-se um elemento cada vez mais necessário em qualquer organização. É importante uma estratégia coerente entre aquilo que a organização faz e aquilo que pretende comunicar, isto é, toda e qualquer estratégia de comunicação de marketing deve ser uma estratégia integrada, para que a imagem que se forma no público seja uma imagem clara e coesa.

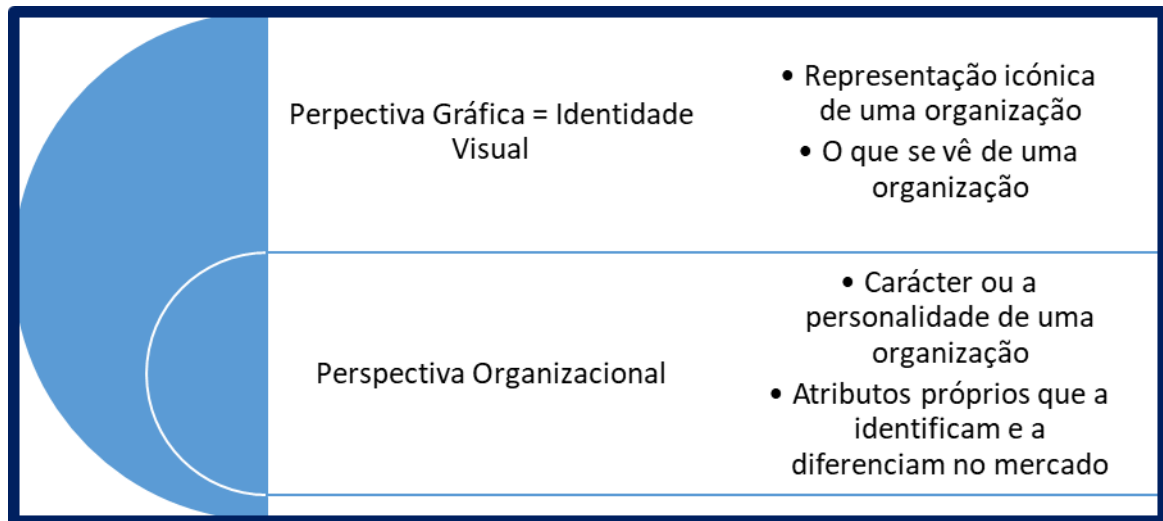
A Identidade corporativa e a Cultura Organizacional são elementos essenciais na contribuição para uma imagem corporativa coesa e forte. Vejamos nos subcapítulos seguintes de que forma podem estes elementos contribuir para a imagem de uma organização.

1.1.1. Identidade Visual

Existem duas perspetivas em relação ao conceito de identidade corporativa que, de acordo com Capriotti (2009), pode-se centrar numa perspetiva gráfica (Identidade Visual) ou

numa perspetiva organizacional (Identidade corporativa), exemplificadas pelo quadro abaixo:

Figura 1. Duas perspetivas de Identidade.



Fonte: Elaborado pela autora

Baseado em Capriotti (2009)

A identidade representa um conjunto de atributos que identificam uma organização e que são usados para descrever essa organização. Esse conjunto de atributos servem de ponte entre o presente e o passado e permitem fazer uma previsão de como a organização se vai posicionar no futuro (Lindon, *et al.* 1999).

Para Albert e Wetten (*apud* Ruão, 2015), a identidade organizacional seria uma questão autoreflexiva, que surgiria do interior da organização, captando o essencial das suas características. Ela é associada, atualmente, à gestão estratégica das organizações, à gestão de marca ou à comunicação estratégica, é uma perspetiva centrada na organização como um todo.

Para Ruão (2015), a noção de Identidade Organizacional “parte do pressuposto de que as organizações são constituídas de um “eu” ou de um sentido de si, socialmente construído a partir das cognições, emoções e informações daqueles que participam na sua criação, manutenção e mudança. Embora para alguns, essa construção seja um fenómeno localizado nas mentes dos indivíduos que constituem as instituições, enquanto para outros

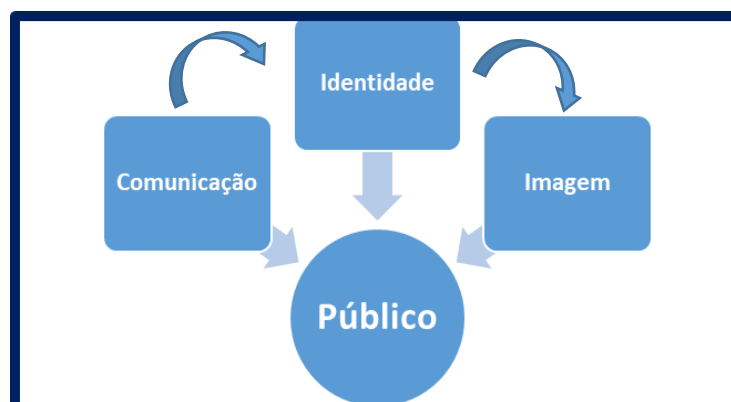
se trata de uma propriedade da organização em si, que permanece na consciência do grupo e se manifesta pelos logótipos ou outras funções comunicativas.”

Neste contexto, a identidade organizacional resulta de um conjunto de experiências e expectativas de uma grande quantidade de pessoas pertencentes a uma organização. É o que a autora considera de “fenómeno coletivo de identificação social”.

De acordo com Ashford & Mael (*in* Ruão, 2015), esta perspectiva da identidade social explica o crescente interesse pelo simbolismo das representações. “O controlo das representações da identidade, através da manipulação de símbolos (como tradições, mitos, metáforas, rituais, sagas, heróis ou aspetos físicos), procura estimular culturas diferenciadoras e fornece imagens às suas audiências, internas e externas. A cultura organizacional integra os entendimentos tácitos que marcam uma organização (crenças e valores) e contextualizam os esforços de produção de sentido, incluindo a autodefinição interna.”.

Em suma, a identidade organizacional é um conjunto de atributos característicos de uma instituição/empresa que contemplam a herança histórica, cultura, crenças e valores. A personalidade, missão, valores e os símbolos visuais, mas tendo sempre em conta os padrões de comportamento organizacional. Toda e qualquer organização é representada pela sua Identidade, Imagem e Comunicação, conceitos e campos das ciências sociais interligados entre si, de acordo com a seguinte ilustração:

Figura 2. Relação entre Identidade, Imagem e Comunicação



Fonte: Elaborado pela autora
Baseado em Ruão, T. (2015)

A Identidade de uma organização constitui a imagem que esta quer passar para o exterior. Esta imagem deve ser comunicada aos seus públicos. Uma das formas de comunicar a imagem de uma marca para o exterior é através dos seus atributos intangíveis, que servem para identificá-la e personalizá-la.

De acordo com Kotler (2000), “uma marca identifica a empresa ou o fabricante. Pode ser um nome, uma marca comercial, um logótipo ou outro símbolo.” A imagem de uma marca deve ser de fácil percepção, ou mais concretamente de fácil identificação, e para isso deve responder a um determinado conjunto de signos, formas, cores e mesmo sons. “Todos os sentidos dos consumidores podem ser aproveitados para centrar a atenção na marca, para facilitar a sua identificação e atribuição, para transmitir as promessas feitas ao consumidor” (Lindon, *et al.* 1999).

A identidade da marca deve integrar este “conjunto de características que lhe são específicas, resultantes da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspeto físico, do clima de relação que mantém com o público, do seu reflexo.” (Kepferer *in* Ruão & Farhangmer, 2000).

O diagrama abaixo representa os componentes de identidade física das marcas, os quais devem representar a marca. A comunicação passa por saber passar a identidade da marca para o exterior e fazer com o público se identifique com esta.

Figura 3. Os componentes da Identidade Física da Marca



Extraído de: (Lindon, et al. 1999)

Os componentes físicos da marca são utilizados junto do consumidor para facilitar a identificação da marca e a sua notoriedade. O nome é considerado por muitos como o elemento mais importante na identificação de uma marca e, por isso, deve respeitar determinadas regras, nomeadamente, deve ser um nome curto, para facilitar a sua memorização; deve evitar que seja associado a ações negativas; deve ser um nome de fácil pronúncia; deve evitar que seja um nome fácil de copiar por outras marcas e deve permitir extensões de marca para outras gamas de produtos.

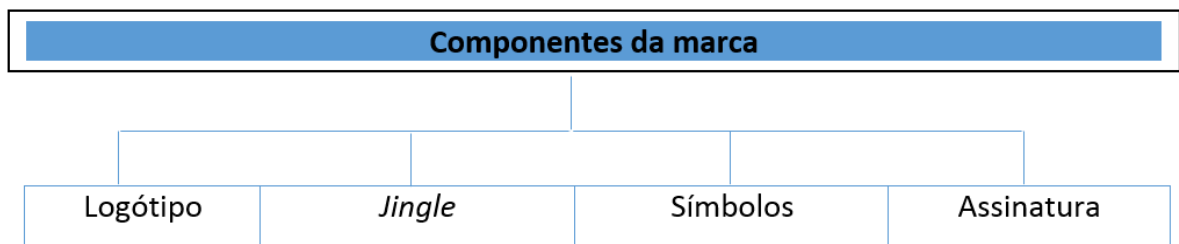
Além destas características defendidas por Lindon (1999) o nome de uma marca deve ser familiar e ter significado, pois “as palavras familiares facilitam o desenvolvimento de associações na memória dos clientes” (Keller *apud* Mendes, 2009).

Na mesma linha de pensamento centra-se Kotler (1989) que defende que o nome é “aquela parte da marca que pode ser pronunciada ou pronunciável” e, contendo todas estas características, pode ajudar muito no sucesso do produto (Kotler & Armstrong, 2004). No entanto, apesar de o nome ser um elemento central na identificação da marca, a política de *design* assume cada vez mais destaque no meio organizacional, tanto para a identificação do produto propriamente dito como para a identidade corporativa, pois é através da comunicação visual que a marca consegue diferenciar-se das restantes e definir o seu posicionamento. Esta política de *design* é caracterizada por Kotler & Armstrong (2004) como um modo de “criar valor para o cliente”, falando do produto em si, da sua embalagem, da rotulagem. No entanto, este conceito de *design* foi evoluindo ao longo das décadas e passou a ser considerado como parte integrante da marca e não se aplicando apenas ao produto mas também ao âmbito corporativo, designados como elementos da marca ou elementos visuais. Estes elementos, tal como o produto, “desempenham um papel importante na criação de valor de marca.” (Keller 1998 *apud* Mendes, 2009).

Como elementos visuais podemos identificar o logótipo da empresa, o jingle, os símbolos de marca, a assinatura da marca e, por último, o grafismo da marca (Figura 3). Os logótipos e os símbolos são elementos essenciais na criação de uma organização, são “a bandeira da marca” (Lindon, *et al.* 1999) pois um logótipo pode ser facilmente reconhecido. Todos estes elementos acompanham tanto as marcas institucionais como de produto. No entanto, aquilo que diferencia uma marca de produto de uma marca institucional é a sua

assinatura. A assinatura da marca refere-se a uma ou mais expressões que acompanham a marca ao longo do tempo. Desta forma, a identidade física ou visual da marca tornou-se um reconhecido campo de análise na área da comunicação, pois a comunicação também envolve o uso de imagens, símbolos, signos e códigos.

Figura 4. Os componentes da marca

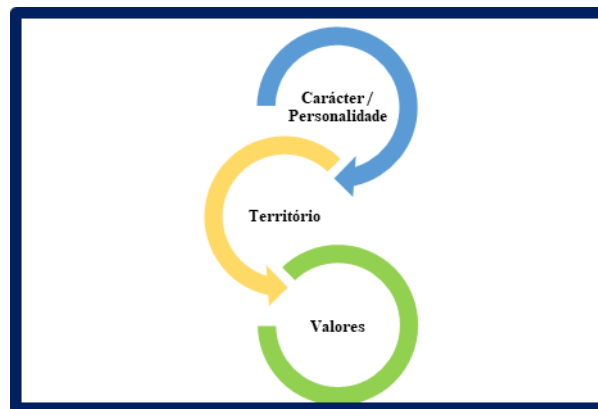


Elaborado pela autora

Adaptado de (Lindon, *et al.* 1999)

No entanto, não é só de componentes visuais que a marca é feita. Da sua identidade também fazem parte componentes não tangíveis, nomeadamente a sua personalidade, cultura e valores (Figura 5). O posicionamento identifica a marca e diferencia-a e a personalidade atribui um significado de existência psicológica da marca.

Figura 5. Os componentes da Identidade Psicológica da Marca



Elaborado pela autora

Adaptado de (Lindon, *et al.* 1999)

Estes componentes da Identidade Psicológica da marca refletem aquilo que a organização é, a imagem que quer passar para o exterior, bem como os valores que defende. São estes aspetos físicos e psicológicos que constituem a personalidade da marca e que podem afetar as preferências dos consumidores, mas também funcionam como estímulo percetual para a construção da imagem.

A identidade da marca deve, portanto, “integrar um conjunto de características que lhe são específicas, resultantes da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspeto físico, do clima de relação que mantém com o público, do seu reflexo” (Ruão & Farhangmer, 2000).

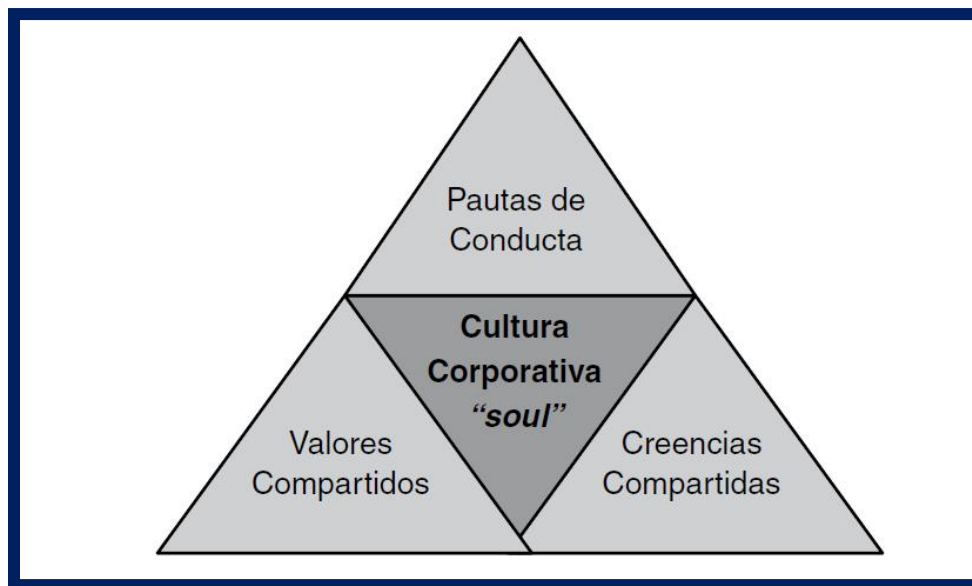
Todos estes elementos fazem parte de uma visão corporativa, que constitui o ponto de partida para este estudo de caso, partilhando da visão dos autores citados, o objetivo centra-se no estudo da marca corporativa e afastando o conceito de identidade da marca do comportamento do consumidor. Naturalmente que a maioria dos estudos da marca centram-se no produto e naquilo que o produto poderia comunicar para o exterior mas a visão defendida nesta investigação é que a organização por si só também comunica, seja através da sua identidade visual como da sua identidade psicológica, personalidade e valores e, por isso mesmo, a cultura faz parte de qualquer organização e pode influenciar na

percepção que se tem desta. Com base nesta perspectiva, Identidade Organizacional pode ser definida como “o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição/empresa, que emergem dos vestígios de uma herança histórica, como mitos e tradições; de uma cultura partilhada, suas crenças e valores; dos traços de personalidade, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação; mas que surgem igualmente de padrões de comportamento organizacional, onde incluímos as atuações de negócio ou a responsabilidade social” (Ruão, 2015).

1.2. Cultura Organizacional

Como vimos no subcapítulo anterior, a identidade de uma organização também pode ser formada através da cultura dentro da organização. Essa cultura é formada pelas crenças e valores que se praticam dentro da organização.

Figura 6. Os Componentes da Cultura Corporativa por Schein, 1985



Extraído de: (Capriotti Peri, 2009)

Capriotti defende que, tal como numa sociedade, onde as pessoas orientam o seu comportamento de acordo com regras gerais, numa organização é suposto acontecer o mesmo, onde um conjunto de pessoas orientam o seu comportamento dentro de uma organização. Assim, Cultura Organizacional ou corporativa pode ser definida como um conjunto de crenças, valores e padrões de comportamentos compartilhados e não escritos, pelos quais se regem os membros de uma organização e que se refletem nos seus comportamentos (Capriotti Peri, 2009).

A figura 6, ilustrada acima, defende que a cultura é a alma da organização e é formada através das crenças, valores e padrões de conduta da organização.

Qualquer organização ou empresa “possui uma cultura própria (subcultura), e um modelo singular de funcionamento que influencia decididamente o comportamento dos seus colaboradores” (Ruão, 2015).

Da cultura organizacional também faz parte a responsabilidade organizacional, mesmo que aparentemente seja um elemento pouco visto como identificador da cultura de uma organização, veio a tornar-se um poderoso elemento no campo de atuação das organizações.

De acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia, a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é definida como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Portanto, trata-se de uma empresa cidadã, que tem como objetivo estabelecer uma relação transparente com todos os seus públicos, aposta no envolvimento das empresas em políticas de comportamento ético, de acordo com um contrato social de aplicação interna e externa, com impacto positivo nas condições de trabalho. A Responsabilidade social pode ser de âmbito aplicacional Interno e Externo.

Todos estes componentes podem influenciar a forma como os colaboradores veem a organização e se comportam perante ela e, por isso, uma organização que queira transmitir uma imagem positiva para exterior deve primeiramente olhar o seu público interno e educá-lo de acordo com os valores da organização, formando uma cultura base que vá ao encontro da estratégia da organização pois, como afirma Capriotti Peri (2009), os colaboradores são a organização e, portanto, os valores e crenças dos colaboradores são também os valores e crenças da organização, sendo que o comportamento dos colaboradores poderá influenciar, em grande medida, a imagem corporativa que o público externo pode ter ou fazer da organização.

Capítulo 2 - Comunicação Organizacional

“A comunicação existe sempre desde que por parte dos intervenientes haja uma intenção, propósito ou necessidade” (Ruão, 1999).

Num ambiente organizacional, a comunicação assume, cada vez mais, um papel essencial como um meio para o contacto ou relacionamento entre a organização e os seus públicos. Esta temática da comunicação nas organizações tem vindo a ser objeto de estudo desde a década de 90, de uma forma lenta e gradual, surgindo novas abordagens e paradigmas que caminham para uma comunicação interdisciplinar (Curvello, 2009).

Para que uma organização funcione bem, que cresça e que se desenvolva, é necessário existir uma boa comunicação organizacional. Não podemos pensar em organização sem pensar em comunicação (Howard apud Ruão), uma vez que uma organização só sobrevive por meio da comunicação.

É importante entender que, ao longo das décadas, no âmbito da Comunicação Organizacional, os estudos foram-se desenvolvendo, desde as teorias clássicas defendidas por Taylor e Fayol, onde a comunicação é encarada como unilateral, descendente e que serve apenas para transmitir ordens. Passando pela teoria das relações humanas, defendida por Elton Mayo, surge a ideia de uma comunicação horizontal, ascendente e descendente, onde se começa a perceber a importância da comunicação orientada para as necessidades dos colaboradores. Como evolução, a teoria geral dos sistemas aborda as organizações como um sistema aberto, onde a comunicação é fundamental no processo de troca de informação (*Input – Output*), entrada e saída de informação. Existe aqui uma comunicação horizontal, orientada para um sistema aberto, em que “o indivíduo passa a ser percebido na sua totalidade pelo seu carácter humano e social e não mais como uma extensão da máquina” (Cabral, 2004). Na evolução da comunicação nas organizações destaca-se, por último, a teoria da contingência, onde o foco principal é o ambiente externo, na medida em que a organização é gerida de acordo com o ambiente em que está inserida. Aqui, a

comunicação é ascendente e descendente, flexível e integradora. Nesta última abordagem, considera-se a comunicação interna como parte integradora que é influenciada pelo ambiente interno e externo. Portanto “as empresas com culturas que enfatizam todas as representações-chaves (clientes, acionistas, funcionários, etc.) e a liderança em todos os níveis desfrutam de um melhor desempenho geral (...)” (Cabral, 2004).

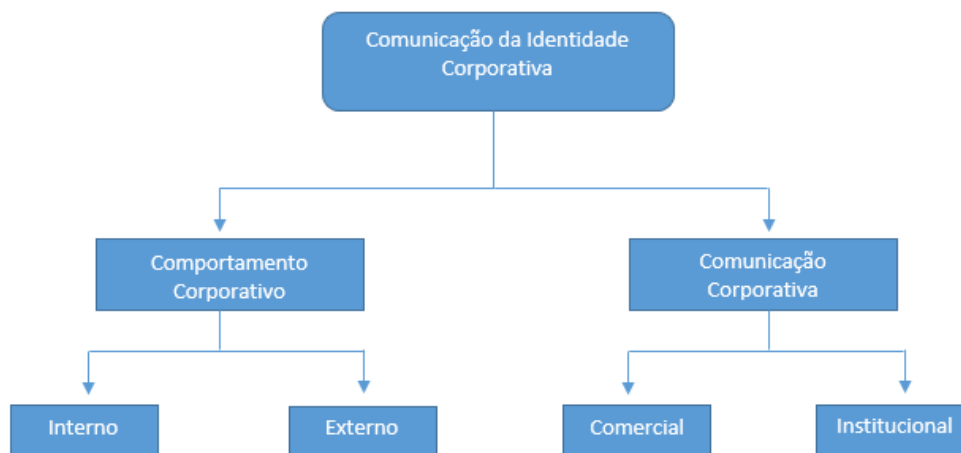
A comunicação organizacional centra-se muitas vezes na comunicação para o exterior, nomeadamente com grandes campanhas publicitárias, de relações públicas e de marketing direto. No entanto, não é apenas deste tipo de comunicação que uma organização precisa. Estas atividades são apenas uma parte de todas as possibilidades de comunicação de uma organização com os seus públicos, pois uma organização não só comunica através de estratégias de marketing tradicional, como também comunica por via do seu público interno. Aliás, uma organização está em constante comunicação com os seus públicos, seja através dos seus produtos ou serviços, como através dos seus colaboradores, por via telefónica ou pelo contacto que o colaborador tem com o público externo ou pelo próprio comportamento do colaborador (Capriotti Peri, 2009).

O colaborador torna-se um meio de comunicação poderoso. De acordo com Capriotti, uma organização toda ela comunica e, por isso mesmo, é importante manter uma imagem organizacional clara e percebida pelo seu público interno, pois a cultura organizacional é a alma de qualquer organização, como vimos no capítulo anterior. Todas as crenças, valores e comportamentos são transmitidos para o exterior, seja voluntária ou involuntariamente, através dos seus colaboradores e, por isso mesmo a percepção que o público externo tem da imagem de uma organização pode ser influenciada por estes elementos. Toda a experiência que o colaborador tem dentro da organização é um elemento de influência na percepção sobre a organização, pois se a experiência do colaborador for positiva ou negativa, a imagem que o colaborador vai passar para o exterior pode ser positiva ou negativa. Por isso mesmo, o público interno pode ser o público mais importante que uma organização pode ter.

Capriotti Peri (2009) partilha da visão de que o comportamento do colaborador pode ser uma fonte de informação para o público externo e considera que existem duas formas

de comunicação da Identidade Corporativa: O comportamento corporativo e a comunicação corporativa (Figura 7).

Figura 7. Elementos Comunicação Corporativa por Capriotti



Elaborado pela autora

Adaptado de: Capriotti, 2009

O comportamento corporativo traduz-se nas ações dos colaboradores no seu quotidiano, sendo que estas ações também fazem parte da organização e são capazes de transmitir uma mensagem. Por outro lado, a comunicação corporativa traduz-se nas ações de comunicação que a organização realiza e que também se refletem no ambiente externo.

Em ambas as situações, o consumidor ou o público externo recebe a informação e é capaz de criar a sua imagem, uma vez que a percepção com que fica da organização é adquirida através de qualquer informação recebida.

Esta comunicação integrada assume perspetivas distintas, pois “las diferencias entre lo que la organización “hace” y lo que la organización “dice que hace” puede llegar a influir decisivamente en la formación de su imagen, ya que la coherencia informativa es fundamental, y si los públicos perciben incoherencias en el discurso de la organización, ello les llevará a dudar de los mensajes recibidos, y se guiará principalmente por el

comportamento de la entidade, (...) ya que la conducta corporativa tiene un mayor grado de credibilidade que la comunicación corporativa, pues se considera más natural, y menos controlada”¹.

Desta forma, a comunicação de uma organização pode assumir uma vertente que é involuntária e uma vertente involuntária, cuja comunicação é baseada em ações planeadas de comunicação ou através do comportamento dos colaboradores. Para que a imagem de uma organização seja clara e coerente, o plano das ações de comunicação externa deve estar alinhado com a comunicação institucional.

¹ Transcrição na língua original com objetivo de transmitir em pleno a ideia defendida (Capriotti, 2009).

2.1. Comportamento corporativo

O comportamento do colaborador, sendo um método de comunicação da Identidade corporativa tem como principal objetivo transmitir informação da organização mediante a experiência dos públicos com a mesma, com os seus produtos ou serviços. Esta informação deve estar coerente com aquilo que a organização deseja passar para o exterior, pois o comportamento dentro da organização é a base fundamental a partir da qual os públicos constroem a imagem corporativa da organização.

De acordo com o esquema apresentado, o comportamento corporativo é constituído pelo comportamento interno e externo. O comportamento interno refere-se à forma como a organização se relaciona com os seus membros, isto é, todo o tipo de relacionamento entre as estruturas da organização em relação aos seus empregados. Assim, todo o comportamento interno da organização adquire uma função de comunicação com os seus empregados. Aqui, o comportamento externo reflete-se na relação entre o público externo e os colaboradores da organização, ou seja, “los empregados son el nexo, a través del cual la organización se relaciona con sus públicos externos”², ou seja, o público externo ao interagir com os colaboradores considera que está a interagir com a própria organização, pois são os colaboradores a imagem da organização, na medida em que tudo o que os colaboradores façam ou digam poderá influenciar a imagem que os públicos tenham da organização.

Neste sentido, os colaboradores são, tanto ao nível do funcionamento interno como externo um fator decisivo na estratégia da organização, uma vez que podem ter a função de influenciar opiniões, por serem os “representantes” das organizações.

Para Capriotti Peri (2009) um bom comportamento interno conduz a uma maior motivação e integração dos colaboradores com os princípios e valores da organização.

² Transcrição na língua original do autor com objetivo de transmitir em pleno a ideia defendida (Capriotti, 2009)

2.2. Comunicação Corporativa

A comunicação corporativa traduz-se em toda a comunicação de carácter institucional de uma organização com os seus públicos, que permita alcançar os objetivos estratégicos definidos.

Assim, a comunicação corporativa refere-se a um conjunto de ações de comunicação voluntária, que visam o relacionamento entre a organização e os seus diversos públicos, com o fim de comunicar de uma forma diferenciada sobre as suas atividades (ver figura 8).

Figura 8. Elementos da Comunicação Corporativa

	<i>Comunicación Comercial</i>	<i>Comunicación Institucional</i>
Lenguaje / Discurso	La organización se presenta básicamente como un sujeto económico, que se encuentra en un determinado entorno competitivo.	La organización se presenta como un sujeto social, que forma parte de una sociedad, de un tejido social con el que se relaciona.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que los Públicos conozcan los productos y/o servicios de la organización, sus características, aspectos distintivos y sus beneficios. Generar credibilidad y confianza hacia los productos/servicios de la organización, obteniendo una reputación favorable para los mismos. Obtener el uso o consumo de los productos y/o servicios de la entidad, y el mantenimiento en el tiempo de dicha relación o intercambio (la fidelización) 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que los Públicos conozcan la organización, que sepan sus valores, sus principios, su forma de actuar y las aportaciones que realiza a la comunidad. Generar credibilidad y confianza hacia la organización, obteniendo una reputación de fiabilidad y respetabilidad de la organización en cuanto tal. Obtener la aceptación e integración social de la compañía, que los Públicos la consideren un miembro "útil" para la sociedad y la integren como un individuo más.
Públicos	Grupos implicados en el proceso de elección y/o compra o consumo de productos o servicios: <ul style="list-style-type: none"> Consumidores Prescriptores Compradores Influenciadores Distribuidores y Proveedores Etc. 	Grupos que pueden afectar el funcionamiento y el logro de los objetivos a nivel corporativo: <ul style="list-style-type: none"> Empleados La Comunidad Local Medios de Comunicación Entidades Gubernamentales Inversores y Accionistas Etc.

Extraído de: Capriotti, 2009

Na perspetiva de Capriotti, a comunicação organizacional refere-se a toda a comunicação que é estabelecida entre os diversos públicos, sendo a comunicação comercial destinada diretamente aqueles que têm influência ou poder de decisão no processo de

compra. Já a comunicação institucional destina-se aos colaboradores mas também ao meio envolvente.

Capriotti Peri (2009) estabelece uma dicotomia entre Comunicação de Publicidade e Marketing e Comunicação de Relações Públicas, para explicar que a comunicação corporativa pode ser definida de acordo com os seus objetivos estratégicos e do público ao quem se destina. Para cada público, técnicas de comunicação adequadas e distintas.

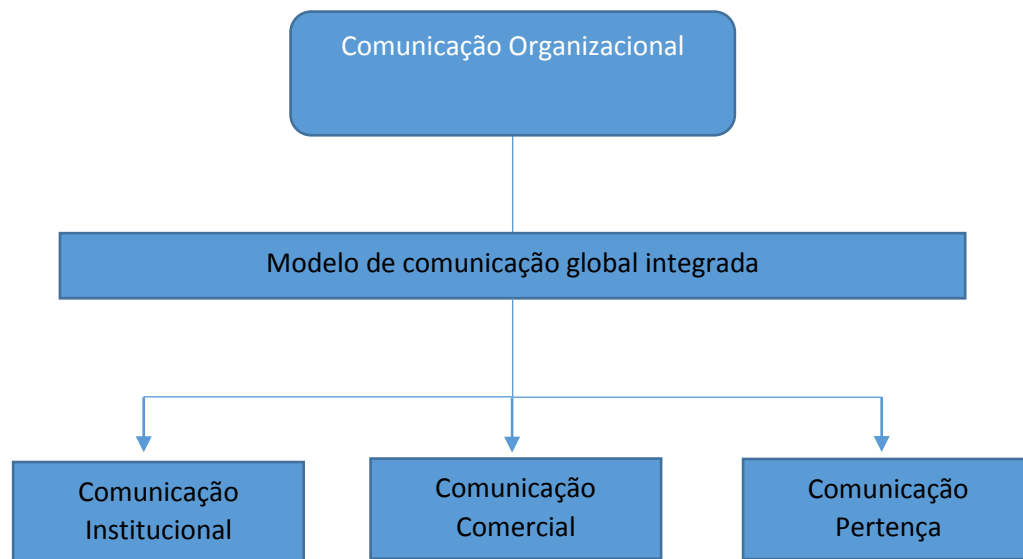
No âmbito da comunicação institucional, encontra-se também toda a comunicação que é efetuada entre a organização e o público interno, isto é, a comunicação interna.

Teresa Ruão (1999) refere-se à comunicação interna como elemento integrante da comunicação organizacional, uma outra perspetiva da comunicação corporativa de Capriotti. Para a autora, a comunicação organizacional refere-se, num sentido lato, à partilha de significados dentro das organizações. Ou seja, é muito difícil identificar o campo de ação da comunicação organizacional. No entanto, torna-se mais fácil identificar aquilo que não é. A autora afirma que a comunicação organizacional não é publicidade, marketing ou identificação visual da empresa. Essas características cabem ao *branding*.

A comunicação organizacional refere-se ao “processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão a capacidade de cooperar e de se organizarem” (Kreps *apud* Ruão, 1999). Ou seja, a comunicação permite a troca de informação entre os colaboradores, de forma a criar relações de gestão empresarial. As relações públicas ou a gestão de recursos humanos são dois campos de ação que estão intimamente relacionados com a comunicação no funcionamento das organizações.

Nas sociedades modernas torna-se importante para as organizações gerirem a sua comunicação de acordo com um modelo global de comunicação integrada. Esta comunicação integrada caracteriza-se por um sistema de comunicação que engloba a comunicação institucional (orientada para a identificação da organização); comunicação comercial (dirigida a objetivos lucrativos) e comunicação de pertença (destinada a partilha de valores e interesses comuns dentro e fora da organização).

Figura 9. Elementos da Comunicação Organizacional, por Ruão, T.



Elaborado pela autora

Adaptado de: Ruão, T. (1999)

Portanto, o conceito de comunicação organizacional não é uniforme e está em contante desenvolvimento e atualização, na medida em que ao longo das décadas tem vindo a assumir novas abordagens, novas preocupações e novas perspetivas.

Atualmente, a comunicação organizacional é um instrumento ao serviço das estratégias das organizações, assumindo não só um enfoque comunicativo mas, acima de tudo, de gestão e administração (Curvello, 2009).

Vários autores estudam e analisam o papel da comunicação organizacional, no entanto, é comum o facto de considerarem que a comunicação é um meio importante na organização de processos uma vez que “as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos” (Weick *apud* Ruão, *et al.* 2014). Para a autora, a comunicação organizacional assume diversas perspetivas de ação, tanto nas relações públicas, gestão de recursos humanos ou até ao nível do *branding*. No entanto, é comum o pensamento de que a comunicação é um meio utilizado pelas organizações para orientar, organizar e criar relações duradouras entre os seus diversos públicos.

Capítulo 3 - Comunicação interna

Os colaboradores tornaram-se um público mais exigente e atento às mudanças organizacionais, consagrando uma atenção mais acrescida à comunicação, razão pela qual esta está a assumir um papel predominante nas organizações. Por isso, torna-se cada vez mais importante tornar o colaborador parceiro ou parte integrante do processo de comunicação estratégica de uma organização. A comunicação interna é, atualmente, “uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global” (Almeida, 2013). A comunidade científica está bastante atenta à forma como a comunicação interna pode gerar comportamentos duradouros nos recursos humanos corporativos e de que forma esta pode ser um elo de ligação entre os colaboradores e o ambiente externo.

Para Villafañe, (*apud* Almeida, 2013) a principal função da comunicação interna é “apoiar estruturalmente o projeto empresarial, seja qual for a orientação estratégica da empresa em termos de gestão”, pois a comunicação interna deve ser encarada como parte integrada do plano estratégico de comunicação de uma organização, pois da mesma forma como é essencial comunicar com o público externo, tem-se revelado essencial comunicar com o público interno, pois o comportamento humano, mencionado por Capriotti, pode ser influenciado por diversas formas, tanto pela comunicação efetuada pelos superiores ou por ações internas de comunicação. Se a própria comunicação no seio da organização não é eficaz pode trazer consequências negativas para o exterior; caso contrário, se for motivadora, pode trazer percepções positivas. A comunicação interna não é só tornar os objetivos comuns entre colaboradores mas fazer com que exista uma imagem da organização comum entre os diversos *stakeholders*, funcionários, comunidade e consumidores.

Nesta linha de pensamento está Marchiori (2010) que afirma que a comunicação interna consiste num ponto de significados que vai ajudar a criar compreensão mútua e de confiança, já que a compreensão leva à aceitação da mensagem e a uma ação de quem recebe a mensagem.

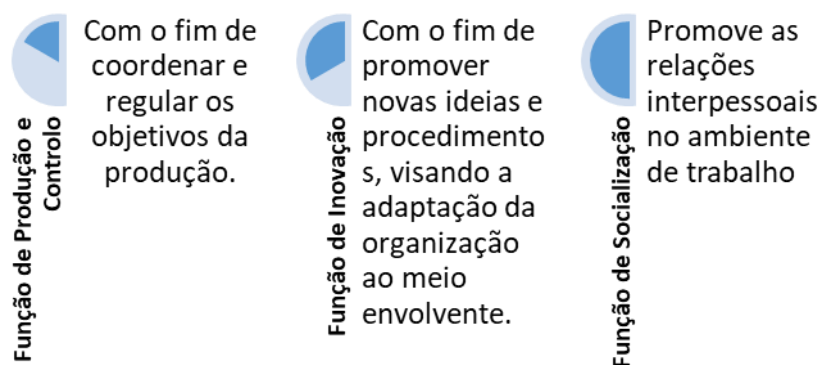
“Todos os artefactos humanos, textos, ações comunicativas e comportamento possuem significado, não em razão daquilo que eles são, mas principalmente em decorrência do que eles significam” (Gadamer *apud* Marchiori, 2010). O entendimento destes significados ou expressões vai originar a intervenção do público interno de uma forma positiva ou negativa que poderá influenciar a imagem da organização no exterior.

Um público interno bem informado e satisfeito é o melhor porta-voz. Esta é a vertente estratégica na comunicação interna, utilizando o seu público para atingir vantagem competitiva. Uma gestão da comunicação interna eficaz deve utilizar os meios à disposição para manter o colaborador informado mas ter em atenção que não é saudável o excesso de informação. Portanto, a comunicação interna é o meio através do qual a organização utiliza para manter o colaborador informado, gerando motivação e sentimento de pertença (Ruão, 1999).

Almeida (2013) baseado em Boreau et Herriet (1990), enumera três elementos fundamentais para a Comunicação Interna: Compreensão do sistema/estrutura organizacional; Criação de um sistema onde a Comunicação interna é parte integrante; e procura constante de melhoria, conjugando sistemas e subsistemas.

Para Myers e Myers (*in* Almeida, 2013) a comunicação interna apresenta-se de acordo com as seguintes funções:

Figura 10. Funções da Comunicação interna, perspectiva de Myers e Myers



Elaborado pela autora

Adaptado de: Almeida, L. (2013)

De acordo com Brault (*In*Almeida, 2013), a comunicação interna assenta em sete funções, com o objetivo de beneficiar a imagem positiva da organização:

Tabela 1. Funções da Comunicação interna, perspetiva de Brault

Informativa	Integradora	Retroativa	Sinal	Comportamental	Promotora de mudança	Imagem
Comunicação para veicular o conhecimento e o saber da empresa = Informação mais eficiente	Comunicação deve desenvolver o sentimento de pertença nos colaboradores, transmitindo os valores da organização	Comunicação como ela de ligação entre as mensagens transmitidas nos diversos eixos (horizontal ou vertical)	Sinais e mensagens que permitem ao público identificar a personalidade da organização. Ex: Identidade visual	Comunicação orientada para o colaborador num determinado sentido	Comunicação que motiva as pessoas a aceitar a mudança, permitindo um conjunto de decisões conjuntas	Comunicar ao público interno e externo uma determinada imagem da organização

Elaborado pela autora

Adaptado de: Almeida, L. (2013)

Todos estes conjuntos de funções devem estar presentes quando se define estrategicamente a comunicação interna. Qualquer política de comunicação interna não deve promover o produto mas sim envolver os colaboradores, para que estes assumam um compromisso e preocupação com a organização tanto internamente como num ambiente externo (Almeida, 2013).

Num estudo elaborado por Espírito Santo (1996) sobre a comunicação interna nas maiores empresas portuguesas³, chegou-se à conclusão de que a maior parte das empresas não possuem qualquer meio de comunicação para os seus colaboradores, devido aos custos que a mesma implica. Verificou-se, igualmente, que nas empresas onde existe comunicação interna, que as mesmas não têm colaboradores a trabalhar exclusivamente neste tipo de comunicação, sendo que o órgão a que está subordinada a comunicação interna, na maioria das empresas, é ao departamento de Gestão de Recursos Humanos ou à administração e, em menor número, depende do departamento de Relações Públicas (RP). No entanto, a comunicação interna nas organizações deve estar integrada numa estratégia de comunicação global da empresa e por isso, torna-se importante o envolvimento de todas as áreas.

Com base neste estudo, torna-se importante compreender o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e das Relações Públicas (RP) no exercício da comunicação interna.

A GRH aparece como uma área de influência ou de interesse na gestão global da comunicação, tendo um papel predominante na evolução histórica da comunicação organizacional. E por essa razão, a “comunicação desempenha um papel extremamente importante na GRH (...)”, que se traduz em “esforços para recolher e difundir informação relativa ao pessoal na organização, proporcionando à GRH um mais-valia para o seu desempenho e para a sua afirmação no universo da gestão empresarial” (Ruão, 1999).

A comunicação interna surge como meio para chegar aos colaboradores e promover a participação, “que se traduziria na criação de sistemas de comunicação descentralizados” Hertz (*apud* Ruão, 1999). A relação entre a comunicação e a GRH surge sobre a perspetiva de que a comunicação é um meio muito forte para o desenvolvimento dos colaboradores, envolvendo-os nos momentos importantes na organização. Independentemente da estrutura organizativa, a comunicação é uma ferramenta essencial na GRH para a motivação e avaliação do pessoal, pois além de permitir o retorno/feedback dos colaboradores, envolve-os na organização. Colaboradores que se sentem envolvidos podem conduzir a empresa a excelentes resultados, quer ao nível produtivo que ao nível de imagem. No

³ Revista de Comunicação Empresarial, Associação Portuguesa de Comunicação na Empresa, Lisboa, Maio/Agosto de 1996.

entanto, por vezes, é preciso cautela na comunicação que é feita, pois pode levar ao condicionamento de resultados. E por essa razão, para que uma comunicação seja eficaz é essencial que a organização desenvolva planos de comunicação integrada que informe e envolva.

Vários são os autores que defendem que a comunicação interna deve ser gerida pela Gestão de Recursos Humanos. Horts e Gondrand (*In* Ruão, 1999). Outros afirmam que a comunicação interna deve ser pensada e gerida ao nível global da organização (Regouby; Brault; Schultz *et al* *In* Ruão, 1999). Outros defendem que compete às Relações Públicas o papel de comunicar com o público interno (Van Ruler Vercic; Hutton *In* Ruão, *et al.* 2014).

Desta forma, as Relações Públicas (RP) têm um papel fundamental no plano estratégico das organizações, visando o estabelecimento de relacionamentos e processos comunicativos. No entanto, nem sempre é fácil definir o papel de Relações Públicas pois existem várias perspetivas sobre as suas funções.

Jefkins (*In* Ruão, *et al.* 2014) atribui às RP funções de analisar tendências, prever consequências e aconselhar os líderes organizacionais sobre a implementação de programas de ação que servirão o interesse do público e da organização.

Já de acordo com Martins Lampreia (1996) as RP podem ser definidas como o “conjunto de atividades destinadas a estabelecer e manter um clima favorável entre uma entidade, pública ou privada, e os seus diferentes públicos”.

Relações Públicas é muito mais que um conceito, é um esforço contínuo para manter uma compreensão mútua entre a organização e os *stakeholders*. Uma ligação direta com o público externo e o público interno. É para estes públicos que um profissional de RP trabalha.

Martins Lampreia (1996) faz uma divisão entre Relações Públicas dirigidas ao público externo e Relações Públicas dirigidas ao público interno. Na comunicação externa de uma organização, as RP visam criar o elo de ligação entre a empresa e os seus diferentes públicos externos, bem como dar a conhecer a empresa e projetar a imagem desta para o exterior. Na Comunicação com os públicos internos, as RP visam relacionar administração e os

funcionários, criando uma boa comunicação no seio da organização. Para estes dois públicos, é importante a existência de diálogo com vista à obtenção do *feedback*.

Assim, e partilhando da visão de Cutlip (*In Ruão, et al. 2014,*) “As relações públicas, no sentido lato, são a função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus públicos de quem o seu sucesso depende”.

O papel das RP nas organizações pode passar também por promover a participação e o envolvimento dos colaboradores nas organizações, tendo como função “potenciar as habilidades pessoais de cada membro em cada organização e em benefício do seu coletivo” (De Marchis *et al. apud* Ruão, T. *et al*, 2014), contribuindo, ao mesmo tempo, para a integração e motivação dos colaboradores. Da mesma maneira que a GRH pode contribuir para a criação de sentimento de pertença, também as RP o podem fazer, estabelecendo objetivos da organização com os seus colaboradores e promovendo a participação ativa dos mesmos.

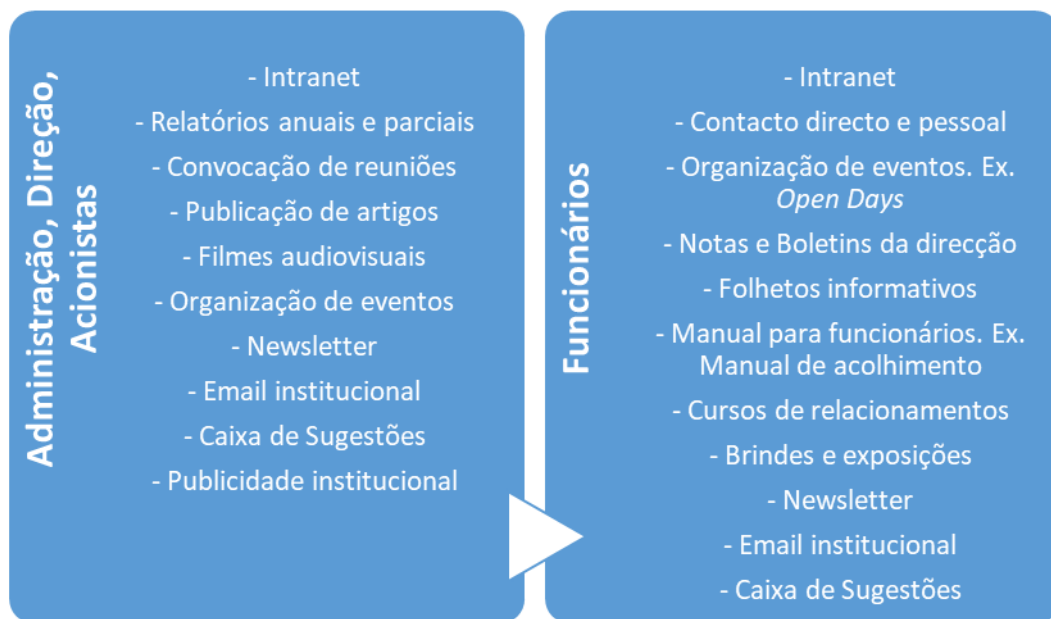
Como se disse, “a principal função da comunicação interna é a de apoiar e estimular o projeto de cada organização junto do seu potencial humano” (Ruão, 2015) e, por isso, deve assentar num plano estratégico de comunicação integrada. Apesar de a comunicação interna, atualmente, ser considerada como um meio de comunicação da área de RP, não pode nem deve funcionar isoladamente das outras áreas. A coesão da informação é importante para a criação de confiança dentro da organização.

Para a prática da comunicação no seio da organização, o profissional de RP necessita de diversos meios, canais e formas que deve utilizar de acordo com os públicos internos (Administração, Direção, Acionistas e Funcionários) e com os quais deseja comunicar de uma forma dirigida. Para cada público, um meio.

Um meio ou instrumento de comunicação visa estabelecer os diferentes tipos de informação e dar a conhecer as políticas e ações das organizações. São estes instrumentos de comunicação interna que permitem o relacionamento entre a organização e os seus colaboradores.

Apresento, em seguida, uma tabela dos diversos meios de comunicação interna que o profissional de RP pode ter à sua disposição, para os diferentes públicos internos que compõem uma organização (Figura 11). O objetivo é estabelecer um forte relacionamento com os funcionários, dando a conhecer as ações da organização num ambiente interno e externo e informar de forma a trabalhar a imagem que esta quer passar para o exterior e distinguindo-a das restantes.

Figura 11. Instrumentos de comunicação interna, de acordo com o seu público interno



Elaborado pela autora

Para a Administração, Direção e Acionistas, o tipo de comunicação que se pretende é uma comunicação formal, tratando-se de documentos cuja informação é específica e direcionada para um público interno menor. Com os funcionários, pretende-se uma comunicação mais informal (escrita e oral), que é a comunicação direcionada para um maior número de pessoas dentro da organização. Desta forma, os diversos meios de comunicação utilizados por um profissional de RP devem ser adaptados de acordo com o tipo de comunicação ou informação que se pretende transmitir.

Numa organização onde se verifica uma comunicação corporativa eficaz, os funcionários sentem-se como parceiros da organização, com efeitos na motivação e

lealdade. Os funcionários por serem considerados os melhores porta-vozes possuem grande credibilidade.

Muitas vezes, a imagem da organização que é percebida pelo exterior é aquela que é projetada no interior (auto-imagem), pois “aquilo que a organização mostra publicamente que é, independentemente de o ser ou não, resulta da comunicação.” (Sousa, 2004) Com isto, pretende-se explicar que aquilo que a organização transmite ao público interno, pode ser projetado para o exterior por via dos colaboradores. Por isso, a imagem é sempre construída e trabalhada pelos profissionais de comunicação, com vista aos objetivos estratégicos da organização e a comunicação interna é trabalhada nesse sentido. A cultura organizacional é expressa pelas políticas e processos comunicativos da organização (Sousa, 2004). O processo de RP integra a definição de uma imagem estratégica, a configuração de uma nova imagem, o que implica planeamento e ação (Villafañe *In* Sousa, 2004).

Capítulo 4 - Comunicação Hospitalar

“Quando as pessoas estão doentes, fragilizadas, esperam que as possamos ajudar a novamente se fortalecer. É muito fácil fragilizar quem já se sente frágil; difícil é termos a flexibilidade e a grandeza para fortalecer o frágil, fazendo com que ele sintasse novamente forte.” (Paes Silva, 2002)

A comunicação é uma ferramenta essencial em qualquer organização, sendo utilizada como aliada no plano estratégico para promover produtos ou serviços. Quando se fala em comunicação em saúde, fala-se em toda e qualquer comunicação que é utilizada para informar e influenciar as decisões dos indivíduos ou comunidade com o objetivo de promoverem a sua saúde (Carvalho Teixeira, 1996), não muito diferente de qualquer outra organização que se quer promover. No entanto, a comunicação em Saúde, além de promover a saúde pode também educar para a saúde, ajudar na prevenção de doenças, sugerir e recomendar mudanças de comportamentos e acima de tudo informar. No entanto, as organizações de Saúde deparam-se com o desafio de que os seus clientes são pessoas mais frágeis e que procuram as organizações não porque querem, mas porque precisam. Este é o desafio que as organizações de Saúde enfrentam no âmbito da comunicação.

A comunicação assume-se como um tema transversal e que pode ser aplicada em diversos contextos, como por exemplo na relação entre os colaboradores e os pacientes, na relação entre a organização e os meios de comunicação social, na relação com a internet e nas redes sociais. Com o desenvolvimento tecnológico e as mudanças na área da saúde, as organizações deste ramo são encaradas como instituições cada vez mais dinâmicas, dado que as mudanças nas relações sociais conduziram a um novo modelo de organização, em que o paciente é o centro da organização e exige-se que as organizações tenham consciência do seu papel social (Nassar, 2006). Deste modo, as organizações de saúde devem fazer uma gestão adequada com o fim máximo de prestar aos pacientes um serviço

de qualidade, eficiente e ágil, em que a comunicação se coloca como uma estratégia importante na construção da imagem da organização, ao estabelecer um relacionamento duradouro com os seus públicos. Estas organizações lidam diariamente com situações de conflito e desgaste emocional, devido às circunstâncias em que as mesmas se inserem. Por essa razão, torna-se importante ter um plano de comunicação interna que ajude na construção dessa imagem favorável, num relacionamento forte entre o público interno e externo.

Como foi visto no capítulo anterior, a comunicação entre o colaborador e o público externo é tão ou mais credível que as ações de comunicação feitas para o exterior. Os pacientes procuram nos colaboradores, credibilidade, empatia e coerência de informação. Mais do que em qualquer outra instituição, as organizações de saúde devem ter cuidado com a comunicação que é transmitida aos seus públicos, isto pela complexidade da sua área de atuação e pelo nível de exposição pública a que estas organizações estão sujeitas.

O colaborador é um elemento que, involuntariamente, pode transmitir demasiada informação, pois “todos os processos de informação e comunicação em saúde têm importância estratégica porque podem influenciar significativamente a avaliação que os utentes fazem da qualidade dos cuidados de saúde” (Carvalho Teixeira, 1996). Neste contexto, quando falamos de comunicação, não falamos apenas da parte da transmissão de palavras para outra pessoa, falamos da comunicação não-verbal, do comportamento e expressões que também são transmitidos.

Segundo Paes Silva (2002) a comunicação não-verbal tem quatro finalidades:

1. Complemento da comunicação verbal;
2. Contradição do verbal;
3. Substituição do verbal;
4. Demonstração dos nossos sentimentos.

A comunicação não-verbal, tende a acontecer involuntariamente e, “na dúvida entre a mensagem verbal e a não-verbal, as pessoas confiam nessa linguagem silenciosa, que fala da essência do ser humano, do que estamos sentindo” (Paes Silva, 2002). Esta relação tem muito valor para as pessoas e permite tornar algo positivo, efetivo e harmonioso. Numa relação entre o paciente e um profissional de uma organização, aquilo que ele mais valoriza

é a comunicação não-verbal porque é aquela que considera mais verdadeira, por ser involuntária e espontânea.

Na saúde, é uma relação de confiança, espontânea e não programada que o paciente procura, e, por isso, torna-se importante manter o colaborador motivado e gerar nele sentimento de pertença, fazendo-o sentir parte da organização. Um colaborador é um membro da organização que ao sentir-se motivado, melhorará o desempenho e aprimorará a relação com o paciente, transmitindo involuntariamente uma imagem positiva da organização.

Como já apurado no capítulo anterior, as RP assumem um papel essencial na gestão da comunicação interna de uma organização e as organizações de saúde não são exceção.

É importante, também para as organizações de saúde, criarem um plano de comunicação estratégico com o objetivo de fortalecer a comunicação com os seus públicos.

O principal objetivo da comunicação na saúde é melhorar ou moderar as críticas veiculadas pelos meios de comunicação social e melhorar a imagem da organização junto dos diferentes públicos.

A comunicação que é feita na área da saúde, por um lado permite evidenciar as conquistas e os aspetos positivos da instituição, e, por outro, dar a conhecer o esforço da organização pela sua gestão, que geralmente apresenta um sinal de dinamismo e modernidade (Becerra *in* Villafranca & Esparcia, 2017).

Segundo Corella (*in* Villafranca & Esparcia, 2017), a comunicação em saúde deve posicionar a instituição no mercado; informar sobre os serviços prestados e as suas características mais importantes; lealdade com o paciente, que pode decidir voltar à instituição. O serviço ao cliente deve fazer parte da comunicação da organização, pois permite à organização atingir elevados níveis de qualidade e influenciar positivamente a imagem da instituição.

Para Becerra (*in* Villafranca & Esparcia, 2017), a construção de uma imagem positiva deve ser feita de acordo com a implementação e gestão da responsabilidade social nas empresas, sendo este um elemento importante na construção de uma relação com o público.

Gras (*in* Villafranca & Esparcia, 2017), por sua vez, define quatro objetivos de comunicação que colocam o paciente no centro da organização:

1. Pacientes: A comunicação com os pacientes é baseada na promoção da saúde com base na valorização dos serviços disponíveis. É a partir de uma cultura de assistência e de prevenção que o paciente se torna leal;
2. Colaboradores: Com o objetivo de transmitir a missão, os valores da organização;
3. A instituição: Uniformizar a imagem de acordo com a estratégia definida;
4. Responsabilidade Social Corporativa: Iniciativas de impacto social.

Medina (*in* Villafranca & Esparcia, 2017) afirma que os hospitais difundem a sua imagem corporativa através de várias ações, destacando-se a relação direta com os pacientes. O contacto direto é uma ferramenta de comunicação extremamente importante na comunicação hospitalar mas as ferramentas de comunicação interna são igualmente importantes, pois facilitam o relacionamento com paciente. Estas ferramentas contribuem para favorecer a comunicação externa: “Los directivos necesitan ser completamente conscientes del impacto tremendo de la identidad, de la imagen y de la reputación y deben aprender a gestionar estos recursos” Argenti (*apud* Villafranca & Esparcia, 2017)⁴.

Para Medina (*in* Villafranca & Esparcia, 2017), a comunicação interna é a base para melhorar a comunicação hospitalar, pois é uma ferramenta de gestão estratégica. Assim, a gestão adequada desta atividade influencia a satisfação do paciente que, por sua vez, influencia a imagem e reputação da organização. No entanto, tanto a comunicação interna como a comunicação externa devem fazer parte da comunicação em saúde e, o peso de cada uma delas, depende do investimento que a organização disponibiliza no seu orçamento.

Corretón (*apud* Villafranca & Esparcia, 2017) afirma que a comunicação interna “es la base para una única comunicación externa” porque as relações com o público interno

⁴ Transcrição na língua original do autor com objetivo de transmitir em pleno a ideia defendida

devem estar englobadas na cultura corporativa pois, como já foi mencionado, o envolvimento é importante para alcançar os objetivos da organização. A comunicação externa, por sua vez, visa melhorar a imagem de transparência da organização, legitimar e aumentar a reputação no meio social. No entanto, deve haver um equilíbrio entre estas ferramentas de anúncios publicitários, cujo objetivo máximo é promover uma imagem positiva da organização.

Verifica-se um esforço notório das organizações de saúde em acompanhar a evolução tecnológica, pois grande parte das organizações em Portugal já providenciam serviços online, facilitando a relação com o paciente em determinadas situações. No entanto, é sempre necessário ter uma estratégia de comunicação integrada que contemple a comunicação interna, externa e a comunicação na Web. Para cada público, cada meio de comunicação. Com base nesta premissa, várias organizações de Saúde estão a utilizar as redes sociais para acelerar o processo de construção de uma marca respeitável. Cada vez mais, as redes sociais tornaram-se o instrumento privilegiado para a construção da reputação corporativa das organizações de saúde.

Capítulo 5 - Embaixadores da Marca

“O testemunho a respeito do produto, dado pelos embaixadores da marca em suas manifestações, dá-se pelas suas ações, muito mais do que pelas palavras.” (Pereira, Antunes, & Maia, 2016)

O conceito de embaixador da marca tem a sua origem nas estratégias de marketing, como um conceito estratégico para representar o valor distintivo, de honra e prestígio do sujeito envolvido no processo. Ou seja, os programas de embaixadores, na sua maioria, são baseados em celebridades que se destacam pelo seu papel junto das audiências ou de consumidores comuns que se destacam no seu modo de ser e de se relacionar e que possuem relevância no seu grupo de convívio e audiência, sobretudo em redes sociais (Pereira, Antunes, & Maia, 2016)⁵. De acordo com a autora, eleger um embaixador da marca significa que este deve saber comunicar mensagens de uma forma autêntica dado que são os principais porta-vozes da mensagem da marca. A forma como o fazem é através dos seus próprios discursos ou da sua maneira de ser, nomeadamente das suas práticas no dia-a-dia. Portanto, “Embaixadores ou influenciadores, são ações estratégicas das marcas que objetivam uma maior aproximação e relacionamento com os consumidores” (Pereira, C. et al. 2016).

Um embaixador da marca está a representar, sendo a sua linguagem, símbolos e ações considerados elementos na representação da marca, na medida em que as “pessoas e grupos criam representações no decurso da comunicação e da cooperação. Representações, obviamente, não são criadas por um individuo isoladamente. Uma vez criadas, contudo, elas adquirem vida própria, circulam (...) e dão oportunidade ao nascimento de novas representações, enquanto velhas representações morrem.” (Moscovici *In* Pereira, C. 2016).

⁵Trabalho apresentado ao GT Consumos e Processos de Comunicação do 25º Encontro Nacional Compós. Universidade Federal de Goiás, Goiânia. 7 a 10 de junho de 2016.

Não é objetivo deste capítulo estudar o conceito de embaixadores da marca aplicado a celebridades mas no contexto de colaboradores como representantes da marca.

Cada vez mais as organizações procuram criar um relacionamento de proximidade e credibilidade com os consumidores. Este relacionamento pode ser feito através das redes sociais, pelos seus colaboradores, pois as redes são utilizadas pelos colaboradores e podem ser um instrumento valioso, utilizado pelas organizações como ferramenta principal para a construção da reputação corporativa das organizações, incluindo as organizações de saúde, que são o meu estudo de caso (Aguerrebere, 2017).

Instrumentos clássicos como revistas, anúncios publicitários e meios jornalísticos deixaram de responder às necessidades estratégicas destas organizações para a gestão da marca, reputação e relacionamento com o paciente/cliente. Este tipo de cliente, mais do que o “comum” consumidor, tem influência na reputação das organizações de saúde. O paciente é aquele cliente que tem poder para levantar ou derrubar a reputação de uma marca e, por isso, estas organizações apostam nas redes sociais com a finalidade de criar um relacionamento mais próximo e dinâmico com o paciente (Aguerrebere, 2017). As redes sociais vieram mudar o conceito de relação entre a organização e o paciente e ajudar na construção da imagem e reputação de uma marca.

De que forma podem as redes sociais ajudar na construção de imagem e reputação de uma marca? Através dos seus colaboradores e/ou, no caso das organizações de saúde, através dos seus profissionais de saúde.

Nas organizações hospitalares é extremamente importante a relação entre o colaborador profissional de saúde e o paciente. Esta relação deve ser espontânea, cuidada e deve procurar o interesse do paciente, respondendo às necessidades do mesmo. Este tipo de relacionamento é possível através de uma estratégia de comunicação interna que procura educar o colaborador para os valores e interesses da organização, pois cuidando do colaborador, a organização está a cuidar também dos seus clientes/pacientes. As redes sociais surgem como um meio que permite, involuntariamente, essa proximidade e relacionamento entre o colaborador e o paciente.

Um colaborador que se sinta bem na sua organização partilhará, através das redes sociais, os valores da organização. Ao fazê-lo, está a tornar-se embaixador da marca, pois “Dichos profesionales se convierten en los principales comunicadores del hospital, es decir, en verdaderos embajadores de la marca hospitalaria capaces de dinamizar la comunicación institucional del hospital” (Aguerreberre, 2017)⁶.

Os embaixadores, tal como os conhecemos nas tradicionais campanhas de marketing, poderão ser substituídos pelos colaboradores, pois os melhores embaixadores da marca são aqueles que representam a organização no seu quotidiano, são estes que conhecem melhor a organização e podem ter mais credibilidade.

As organizações, através de uma estratégia global de *branding*, utilizando a comunicação interna, o marketing interno e a gestão de recursos humanos, podem orientar o colaborador para a transmissão de uma mensagem coerente com os valores da marca, pois “ a importância acrescida da gestão das pessoas nas empresas, como elemento indispensável para manter e incrementar as suas vantagens competitivas face à concorrência, acompanha (...) pela importância da motivação e da sua implicação na imagem que é transmitida para o exterior, levam a que o primado do cliente seja transposto para o interior da organização” (Lindon, D. *et al*:2011).

A comunicação corporativa pode incluir uma estratégia para motivar os clientes internos por forma a estabelecerem uma relação forte com a marca. O objetivo é “motivar, envolver e comprometer os colaboradores no sentido de atingir os objetivos da empresa, com sucesso. O resultado final será a transmissão de uma imagem positiva para o exterior, através dos colaboradores, verdadeiros embaixadores da marca.

⁶ Transcrição na língua original do autor com objetivo de transmitir em pleno a ideia defendida

Parte II - A Metodologia e o Estudo de Caso

Capítulo 1 - Metodologia

Esta dissertação de mestrado pretende investigar se uma estratégia interna da marca pode ser eficaz na construção da imagem de marca positiva de uma organização, ou seja, como em qualquer outra estratégia de marketing e comunicação, os colaboradores podem ser parte integrante da estratégia de comunicação com o objetivo de obter uma imagem positiva junto do consumidor.

Toda esta temática teve origem, na verdade, pela colaboração profissional na organização mencionada, onde se presenciou o processo de *rebranding* que a organização foi alvo e que deu origem à questão de partida: É possível criar uma estratégia de *branding* tendo como lugar a comunicação interna?

Portanto, de uma “curiosidade” que se transformou num início de investigação com o principal objetivo de responder a esta questão. Para isso e recorrendo ao estudo de caso, os principais objetivos são: Compreender se existe uma estratégia de comunicação interna na Lusíadas Saúde, caracterizá-la e, com isso, perceber de que forma o colaborador pode representar a organização.

No sentido de dar resposta aos objetivos definidos acima, foram formalizadas algumas questões específicas, nomeadamente:

- Analisar o processo de *Rebranding* de que a Organização foi alvo;
- Compreender de que forma o público interno foi englobado no *rebranding*;
- Caracterização do público interno;
- Identificar embaixadores de marca, fazendo uma comparação do perfil que a Lusíadas Saúde considera ideal para representar a marca no exterior e o perfil considerado pelos colaboradores.
- Propor uma estratégia de comunicação interna com o objetivo de levar os colaboradores a serem embaixadores da marca.

Para a realização deste tipo de investigação é necessário definir um conjunto de métodos e técnicas de investigação para dar resposta à questão ou preocupações apresentadas.

Uma pesquisa é uma “busca com vista ao enriquecimento do conjunto de conhecimentos de cada um e, possivelmente, de outros indivíduos, recorrendo a processos metódicos que conduzam à descoberta de factos e ideias não trívias.” Howard & Sharp (*apud* Bell, 1997)

Uma investigação é a procura de resolver problemas, de dar respostas, recorrendo a várias técnicas de recolha de dados como por exemplo registo de entrevistas, respostas a questionários, artigos, relatórios, etc.

Os mesmos autores definem pesquisa como uma “forma sistemática de fazer perguntas, um método sistemático inquirir” e é essa forma de fazer perguntas que conduz a um trabalho de investigação.

De seguida, serão descritos os métodos e técnicas utilizadas para a realização desta dissertação e a razão da escolha desta metodologia, fazendo uma contextualização do caso presente no capítulo seguinte.

1.1. Tipo de Investigação

O método escolhido para a realização desta dissertação, foi o método qualitativo, nomeadamente o estudo de caso.

O estudo de caso é um método que se centra exclusivamente sobre um determinado caso ou situação Adelman et al., 1977 (*apud* Judith Bell), ou seja, ao centrarmo-nos num caso prático podemos concluir uma determina ideia, de acordo com Nisbet & Watt. 1980 (*apud* Judith Bell).

(Bell, 1997) conclui que a principal vantagem deste método de investigação é o facto de permitir que, num caso específico ou determinada situação, o investigador possa identificar ou tentar identificar os diversos processos interativos em conjunto. No entanto, um estudo de caso deve ser acompanhado de outros meios de recolha de dados para não cair no erro de generalizar.

O estudo de caso aqui apresentada, como já foi referido anteriormente, pretende centrar a sua investigação na gestão de marca da Lusíadas Saúde, focando-se nos colaboradores como forma de divulgar a marca para o exterior e de que forma pode o colaborador participar da estratégia de comunicação e marketing, contribuir para o aumento da notoriedade da marca, tornando-se embaixador da marca.

1.2. Seleção dos instrumentos de recolha de dados

Para responder à minha pergunta de partida e mediante o método de Investigação escolhido, considereei como técnicas para recolha de dados, além da revisão da literatura, a realização de entrevista e de inquéritos.

O público-alvo para a realização desta investigação, foram os Administrativos de Receção e de *Contact Center* de todas as unidades do grupo Lusíadas Saúde, por serem quem representa a organização dentro das unidades, no sentido em que têm ligação direta com o cliente e são eles a imagem da organização. Os Rececionistas por estarem no *front office* e os telefonistas por serem quem as pessoas ouvem quando querem saber alguma informação. Os inquéritos foram anónimos. (ver anexo 1)

A entrevista foi realizada à Diretora do Grupo Lusíadas Saúde, Sofia Oliveira.

1.2.1. Inquérito por questionário

A escolha de utilizar um inquérito como técnica de dados partiu da evidência de que para analisar a imagem que o colaborador tem da organização, bem como o seu grau de envolvimento, seria necessário questionar de alguma forma e diretamente os mesmos. A observação participante não se enquadra neste tipo de estudo, pelo que foi uma das opções deixadas automaticamente de lado. Assim, a realização de inquéritos tornou-se uma opção mais acertada e, apesar de em grande parte o inquérito responder às questões por mim colocadas nesta dissertação, é muito difícil a sua aplicação, pois podemos o risco de ninguém responder ao inquérito ou não obter o número da amostra pretendido e além disso o perigo insere-se, também, nas questões abertas pois nem sempre aquilo que é escrito poder haver com o tema. A maioria dos inquiridos não simplifica nas suas respostas, mesmo quando algumas perguntas são de carácter fechado.

Efetivamente, os inquéritos “constituem uma forma rápida e relativamente barata de recolher um determinado tipo de informação, partindo do princípio de que os inquiridos são suficientemente disciplinados, abandonam as questões supérfluas e avançam para a tarefa principal.” (Bell, 1997)

O inquérito aplicado contou com perguntas abertas, quando pedido para justificar determinada resposta anterior; perguntas de lista, dando hipótese de escolha de uma ou mais alíneas; categoria e de escala.

Inicialmente o inquérito tinha sido realizado no Google Forms, mas cheguei à conclusão que o grupo profissional ao qual pretendia aplicar o inquérito não tinha acesso à internet pelo que a solução passou pela realização do inquérito através da plataforma interna do grupo. Os inquéritos foram distribuídos por *email*, através de um link que dava acesso ao inquérito.

Amostra

O inquérito teve a participação de 103 colaboradores num total de 370 com a categoria profissional de técnicos Administrativos, correspondente ao grupo de rececionistas e *Contact Center*. O tempo máximo que o inquérito teve disponível para preenchimento foi de cerca de três semanas.

1.2.2. Inquérito por entrevista

Para a realização deste estudo de caso, optei também por fazer uma entrevista à Diretora de Marketing do Grupo Lusíadas Lisboa, Sofia Oliveira. Esta entrevista teve como objetivo apresentar a visão da empresa relativamente ao tema da dissertação, ou seja, como é que o grupo vê a participação/envolvimento dos colaboradores no plano de comunicação do Grupo Lusíadas e no processo de *rebranding*, respondendo assim a algumas questões expressas no início desta dissertação. (ver anexo 2)

Através de uma entrevista conseguimos consolidar as respostas obtidas nos inquéritos e tem como principal objetivo extrair determinada informação do entrevistado.

O entrevistador é capaz de conduzir a entrevista de forma a obter desejada, sendo que a grande vantagem da entrevista é a sua adaptabilidade. No entanto, pode também ser um risco quando a informação não é a desejada.

O tipo de entrevista aplicada foi a entrevista focalizada, sendo que esta entrevista permite ao entrevistador simplificar a sua análise, pelo facto de se estabelecer previamente uma estrutura.

Capítulo 2 - Apresentação da marca e do contexto organizacional

Este capítulo tem como propósito elaborar uma análise da imagem corporativa da Marca Lusíadas Saúde, partindo dos conceitos definidos no capítulo 1.1., sobre os componentes que constituem a identidade corporativa da organização, bem como a análise dos resultados obtidos na realização deste estudo de caso.

2.1. Contexto histórico da Marca Organizacional

A Lusíadas Saúde foi fundada em 1998, com a designação de HPP Saúde, empresa pertencente ao Grupo Caixa Geral de Depósitos. Em 2008, a HPP Saúde procedeu à abertura dos Hospitais Lusíadas Lisboa e Lusíadas Porto, distinguindo-se também pela gestão do Hospital de Cascais (Parceira Público-Privada) desde 2009. Estes foram os grandes marcos da HPP Saúde.

Em 2013, a HPP Saúde é adquirida pelo grupo Amil (que integra o UnitedHealth Group) e sofre um processo de *Rebranding*, apostando na Excelência e qualidade dos serviços de saúde prestados.

A Marca Lusíadas desde sempre se distinguiu por uma visão inovadora, aliada a um forte espírito de melhoria contínua, excelência e rigor, bem como pelo crescimento sustentado e alargamento da rede de assistência a todo o país (Hospital Lusíadas Albufeira, Hospital Lusíadas Faro, Clínica Lusíadas Fórum Algarve, Clínica Lusíadas Almada, Clínica Lusíadas Gaia, Clínica Lusíadas Parque das Nações e mais recentemente, Clínicas de Santo António Amadora e Sacavém e Clínica Santa Tecla em Braga). (Lusíadas Saúde, 2014)

Sobre a Amil

A empresa atua no sector da Saúde (Nacional e Internacional) e oferece uma ampla variedade de planos de assistência médico-hospitalar e odontológica que proporcionam aos seus mais de 5,9 milhões de beneficiários, acesso a serviços de alta qualidade.

A Amil também possui uma extensa rede credenciada no país, que abrange cerca de 31,8 mil serviços de saúde, entre hospitais, consultórios, clínicas médicas, laboratórios, centros de diagnóstico por imagem.

Figura 12. Logótipo Grupo Amil



Extraído de: <https://www.amil.com.br/>

Em outubro de 2012, a Amil passou a integrar o UnitedHealth Group, um dos maiores grupos de saúde do mundo.

Missão: Ajudar as pessoas a viver de forma mais saudável.

Valores: Integridade, Compreensão, Relacionamento, Inovação, Desempenho.
(Lusiadas Saúde, 2014)

Sobre a UnitedHealth Group

A UnitedHealth Group é uma empresa diversificada do sector de saúde e bem-estar e oferece uma ampla variedade de produtos e serviços através de duas empresas: a UnitedHealthCare que oferece serviços através de cobertura e planos de assistência de saúde e a Optum que oferece serviços de saúde integrados à tecnologia da informação.

Figura 13. Logótipo Grupo UnitedHealth



Extraído de: www.unitedhealthgroup.com/

A UnitedHealth Group foi fundada em 1974 (com o nome de Charter Med Incorporated) por um grupo de médicos e outros profissionais de saúde que querem expandir as opções de cobertura de saúde para os consumidores. Em 1977 a UnitedHealthCare é criada para reorganizar a empresa e torna-se a empresa-mãe da Charter Med Incorporated. A United HealthCare introduz inovações em cuidados de saúde como farmácia / formulários de medicamentos, processos de pré-certificação de admissão hospitalar, *software* de escritório médico para gerenciar e controlar custos, intermediários de saúde mental / dependência química (saúde comportamental) e um seguro como um recurso HMO produtos. Em 1998, torna conhecida como UnitedHealth Group e lança um realinhamento estratégico em segmentos de negócios independentes. Em 2012, adquiriu participação maioritária na Amil Participações S.A., a maior empresa brasileira de saúde, atualizando também a sua identidade de marca com um logotipo atualizado e moderno e um novo sistema de *design* visual. (Lusíadas Saúde, s.d.)

Missão: Ajudar as pessoas a viver de forma mais saudável e contribuir para que o sistema de saúde funcione melhor para todos.

Valores: Integridade, Compaixão, Relacionamentos, Inovação e Performance. (Lusíadas Saúde, 2014)

E assim a Amil adquire a HPP Saúde procedendo a um processo de *Rebranding*, mudando o nome bem como toda a imagem de marca, para o **Grupo Lusíadas Saúde**.

Resumidamente, o Grupo Lusíadas Saúde é um dos maiores grupos portugueses na área da saúde, com uma rede de serviços que cobre todo o território nacional, detendo cinco hospitais e seis clínicas.

2.2. Processo de *Rebranding*

Como tivemos a oportunidade de ler no ponto anterior, a HPP Saúde, que integrava o universo do Grupo Caixa Geral de Depósitos passou a Lusíadas Saúde no ano de 2013. Esta mudança deveu-se à entrada da empresa Amil como acionista principal deste grupo de saúde e por este motivo o grupo sentiu necessidade de mudar a sua imagem de marca, procedendo a um processo de *rebranding* da marca. Este processo surgiu com o objetivo de modernizar a marca, uma vez que a marca HPP Saúde apresentava-se com uma forma gráfica pouco moderna com cores pouco atrativas, que não iam ao encontro da missão e valores defendidos pelo Grupo Amil. (ver figura 1.5) O Grupo decidiu proceder ao *rebranding* da marca e uniformizar a imagem de todas as unidades (Hospitais e Clínicas), exceto o Hospital de Cascais, Dr. José de Almeida, que manteve o mesmo nome pela forte ligação à população e área de influência. (Marketeer, 14.05.2014)⁷

José Carlos Magalhães, Presidente do conselho de Administração do Grupo Lusíadas Saúde explica que «O nosso foco está nos clientes. Queremos que a nossa marca seja uma *love brand*, que os clientes olhem para a marca Lusíadas e imediatamente a associem às experiências diferenciadoras e cuidados de excelência que lhes são prestados nos nossos hospitais. Por outro lado, uma marca única é mais fácil de comunicar e mais facilmente identificável com o grupo em qualquer parte do país». (Marketeer, 14.05.2014)

⁷ <http://marketeer.pt/2014/05/14/grupo-hpp-passa-a-lusiadas-saude/>. Acedido em Novembro de 2017

Figura 14. Logótipo da HPP Saúde



Fonte: Lusíadas Saúde

Figura 15. Logótipo Lusíadas Saúde



Extraído de: Manual de normas gráficas (Lusíadas, 2016)

Na entrevista realizada à Diretora de Marketing do Grupo Lusíadas, Sofia Oliveira afirma que vários foram os motivos que levaram a empresa à mudança da marca. A empresa era muito ligada ao ramo das seguradoras, nomeadamente na vertente de ortopedia, os hospitais eram considerados na sua maioria como “hospitais de ortopedia”, o que acabava por penalizar a marca, porque era um negócio muito específico e a marca não era considerada como uma entidade de saúde que abrange-se várias áreas de saúde e o facto de naquela época, Portugal estar num plano de crise profunda, a aquisição pelo grupo Amil e deste pelo United Health Group. Todos estes elementos em conjunto levaram ao processo de mudança da marca.

2.3. A Marca Lusíadas Saúde

- **Identidade Corporativa da Marca**

As organizações que pretendam um *engagement* com o público precisam de desenvolver um “DNA autêntico.” (Kotler & Armstrong, 2004) Este DNA, que refletirá a identidade da marca, vai realçar a verdadeira diferenciação da organização. A personalidade da marca deve ser construída ao longo da sua vida.

No caso da Lusíadas Saúde, a organização apresenta-se como um grupo de referência no setor da saúde em Portugal, que tem como compromisso garantir que os clientes se sintam em boas mãos, tanto pela excelência, rigor e inovação como pelo cuidado nos mais pequenos detalhes.

“Mais do que tratar doenças, queremos cuidar de pessoas” é a forma como a Lusíadas Saúde se apresenta no mercado e junto dos consumidores, diferenciando-se pelas várias características que enumera: “ Temos os melhores profissionais de saúde, as tecnologias mais avançadas, mas não descuramos o olhar, a compreensão, a proximidade. A qualidade humana é, para nós, uma mais-valia inalienável, ao nível de todas as outras exigências a que nos obrigamos.” (Lusíadas Saúde, 2014)

- **Identificação do Nome**

A Lusíadas Saúde aquando do processo de mudança da imagem da marca e olhando para o seu historial em termos de marca, tentou ver qual seria a marca mais forte e a marca mais forte era a marca de Lisboa, que era HPP Lusíadas Lisboa, e pegando no nome “Lusíadas”, passaram a ter esse como nome do Grupo. Segundo a Diretora de Marketing, “era o nome mais facilmente identificado, claro que ele não tem o mesmo nível de notoriedade no país todo. Em Lisboa temos o maior Top of Mind em 2016. Os de 2017 só teremos os resultados em Janeiro. Em Lisboa é o do Hospital Lusíadas Lisboa, portanto foi uma estratégia completamente ganha. Passou-se de HPP Hospital Lusíadas para Hospital Lusíadas Lisboa, a associação foi muito mais direta do que nos outros locais”.

- **Logótipo e Cores**

Para o Lusíadas Saúde o “logótipo é a principal representação gráfica do Lusíadas e deverá aparecer em todas as peças de comunicação.” e “são as cores que caracterizam e identificam a marca.” (Manual de Normas Gráficas Lusíadas, cedido por Lusíadas Saúde)

A nova marca foi concebida tendo como conceito a época dos descobrimentos e a procura contínua pela inovação associada ao que de melhor há numa nação. Portanto, a representação gráfica junta o mar às velas das caravelas portuguesas, formando um único “L”. A cor verde e o azul dos oceanos materializa o reflexo de uma nova etapa na vida da saúde em Portugal (ver figura 15) (Lusíadas Saúde, 2014)

- **Assinatura da Marca**

A Lusíadas Saúde apresenta-se sob a assinatura “Sabemos Cuidar”, caminhando de acordo com a personalidade da marca defendida. Com “Sabemos Cuidar” referem-se ao facto de que sabem cuidar das pessoas que procuram os seus serviços de saúde.

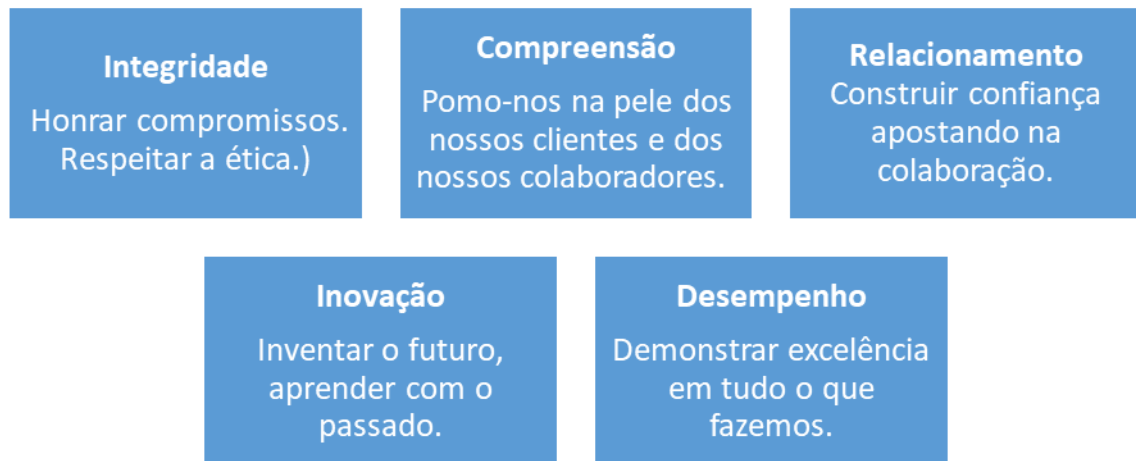
- **Missão**

A Missão da Lusíadas Saúde é “ajudar as pessoas a terem uma vida mais saudável e contribuir para que o sistema de saúde funcione melhor para todos.” (Lusíadas Saúde, 2014)

- **Valores da Marca**

A Lusíadas Saúde assume-se como defensora dos seguintes valores: Integridade, Compreensão, Relacionamento, Inovação e Desempenho. Como podemos reparar, são os mesmos valores do Grupo UnitedHealth Group e do Grupo Amil, que constituindo um todo, representam os mesmos valores. (Lusíadas Saúde, 2014)

Figura 16. Valores da marca Lusíadas Saúde



Elaborado pela Autora

Informação cedida pela Lusíadas Saúde

- **Responsabilidade Social**

A Lusíadas Saúde afirma-se como uma empresa socialmente responsável, que tem desde o início um compromisso de responsabilidade social que visa respeitar o bem-estar e o futuro da comunidade onde se insere, dando sem receber nada em troca, envolvendo os colaboradores de forma entusiasta e genuína.

Esta empresa de prestação de cuidados de saúde quer contribuir ativamente para uma sociedade mais justa e solidária, fazendo parte de diversos projetos tais como:

- Health Social Car – Projeto de ajuda os sem-abrigo, com o objeto de prestação de cuidados básicos como a realização de consultas e tratamentos. Neste projeto estão envolvidos médicos, enfermeiros, psicólogos, auxiliares de ação médica e Administrativos.

- Saúde da Nova Geração – Embaixadores da marca nas mais variadas áreas de atuação, como a música, teatro e desporto, que dão a cara e transmitem mensagens de prevenção da doença junto das novas gerações.
- Vasco vai à escola – O Vasco promove hábitos alimentares saudáveis e serve de modelo para as crianças mais novas. A ação desenrola-se na Unidade de Pediatria.
- A Aventura da Saúde - através do Vasco, o Descobridor, e dos seus amigos embaixadores da Saúde da Nova Geração, a Lusíadas Saúde e o Laboratório ISDIN levam às escolas informação e conselhos fundamentais destinados às crianças.
- Icecare – A Lusíadas juntou-se a este projeto, reforçando o seu papel na promoção da cidadania e responsabilidade social para a sustentabilidade e a preservação dos recursos naturais.
- Cuidar dos Nossos – Responsabilidade Social junto dos Colaboradores, potenciando o seu bem-estar profissional e pessoal. (Lusíadas Saúde, 2014)

2.4. A Comunicação na Lusíadas Saúde

Após o processo de *rebranding* e todo a reestruturação da Lusíadas Saúde, a marca optou por apresentar uma campanha de publicidade cujo objetivo e estratégia de Marketing adotada centrou-se essencialmente na divulgação da mudança de imagem através de um Spot publicitário na Rádio TSF e Rádio Comercial, na Imprensa Portuguesa e através de *outdoors* espalhados pelas cidades onde atua. (Lusíadas Saúde, 2014)

A campanha foi lançada em 2014, sendo que o spot publicitário passou nas rádios durante três semanas e o primeiro anúncio de imprensa no Correio da Manhã, publicidade que se estendeu ao Expresso, Visão, Sol, Sábado, Público, Jornal de Notícias, Diário de Notícias e em jornais regionais do Porto e Algarve. O Outdoor apresenta-se de acordo com o estabelecido no Manual da Marca Lusíadas Saúde, sendo que apresenta-se centrado com as cores que definem a marca e apela às emoções e carinho, segundo o lema defendido pela organização “Sabemos Cuidar”. Apresenta um texto explicativo da mudança ocorrida. (Ver anexo 3)

De acordo com a Diretora de Marketing do Grupo Lusíadas, a comunicação no Grupo sofreu algumas alterações após o processo de *rebranding*, tanto a nível externo como interno. Externamente, apostou-se nos *outdoors* e na criação de uma Revista do grupo Lusíadas (ver apêndice 16), que tem como objetivo fazer chegar às pessoas os temas considerados fundamentais na saúde dos portugueses. O Grupo Lusíadas aderiu também às redes sociais, nomeadamente ao *facebook*, atualizando constantemente os conteúdos publicados. O Web Site do Grupo Lusíadas foi reestruturado, de acordo com a imagem adotada. A nível interno, a aposta na Newsletter, com nome de “Bussola”, (ver anexos 11/12) faz chegar ao universo dos colaboradores os assuntos do dia e acontecimentos da organização. Como se pode ver no anexo 12, os colaboradores foram informados sobre o processo de *rebranding* através da *newsletter*. A intranet é um meio de comunicação interna utilizado pelo Grupo também com o objetivo de informar e esclarecer os colaboradores.

Capítulo 3 - Apresentação dos resultados e Conclusões

3.1. Caracterização da Amostra

Como já referido anteriormente, na realização deste estudo foram selecionados colaboradores com categorias profissionais que têm contacto direto com o cliente. Assim, considerei como público-alvo os colaboradores com categoria profissional de Administrativos de *Front Office* (Receção) e de *Contact Center*. De acordo com a informação transmitida pela Lusíadas, o universo ronda os 370 colaboradores de ambas as categorias e amostra conseguida foi de 103 colaboradores. Foi garantido o anonimato dos inquiridos, pelo que não é possível saber que colaborador respondeu, pois essa informação não é relevante para esta investigação.

Portanto, a partir da figura 17 podemos constatar que a amostra é constituída por 86 mulheres e 17 homens que trabalham na empresa à mais de 2 anos, sendo que maioritariamente, cerca de 39,81% trabalha entre 2 a 5 anos; 33,98% até 2 anos; 17,48% até ente 6 a 10 anos; 3,88% entre 11 a 15 anos e 4,85% mais de 15 anos. A maioria da amostra demonstra ter o 12º ano e Licenciatura. (Figura 18)

Figura 17. Caracterização demográfica da Amostra I

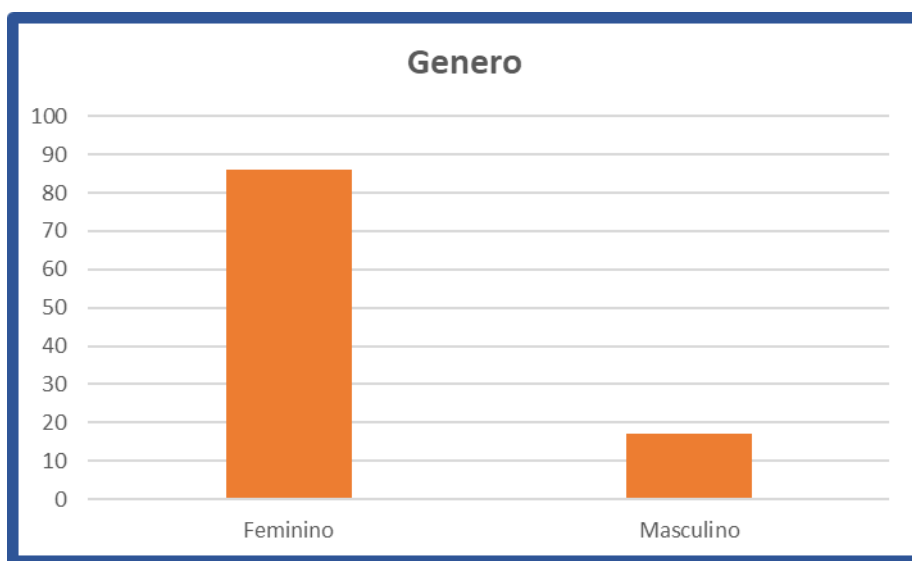
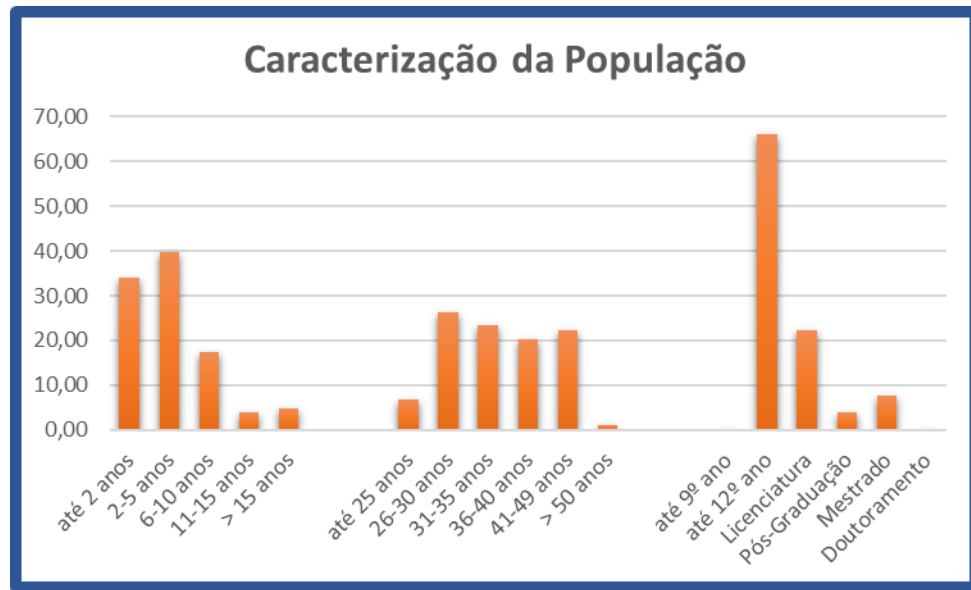


Figura 18. Caracterização demográfica da Amostra II

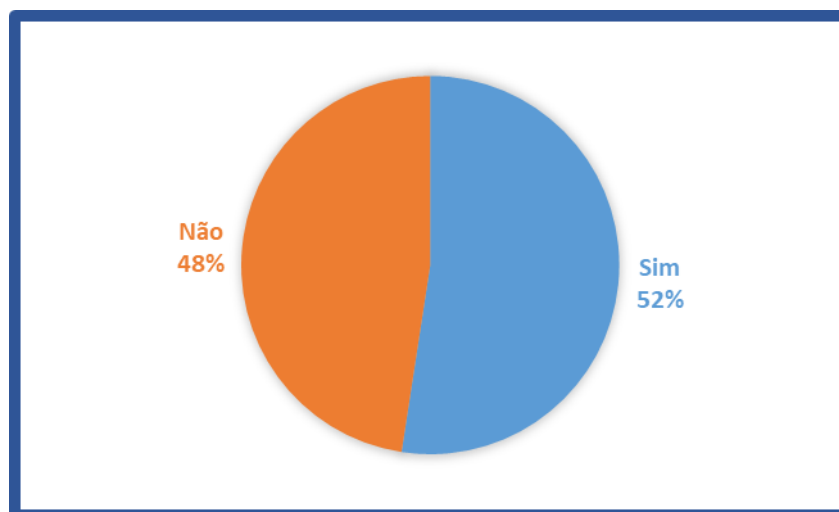


3.2. Apresentação de Resultados

A primeira pergunta do questionário pede aos colaboradores, em pergunta direta de Sim ou Não, se presenciaram a mudança de marca da empresa. O objetivo é perceber se, da amostra, qual a percentagem de colaboradores que presenciou o processo de *rebranding* e a partir daí selecionar as perguntas referentes ao processo de *rebranding*.

Portanto, da amostra verifica-se que 48% dos colaboradores inquiridos não presenciou a mudança de marca da empresa, pelos 52% que presenciaram, comprovando o gráfico anterior relativamente à antiguidade dos colaboradores na empresa.

Figura 19. Percentagem de colaboradores presentes no *Rebranding*

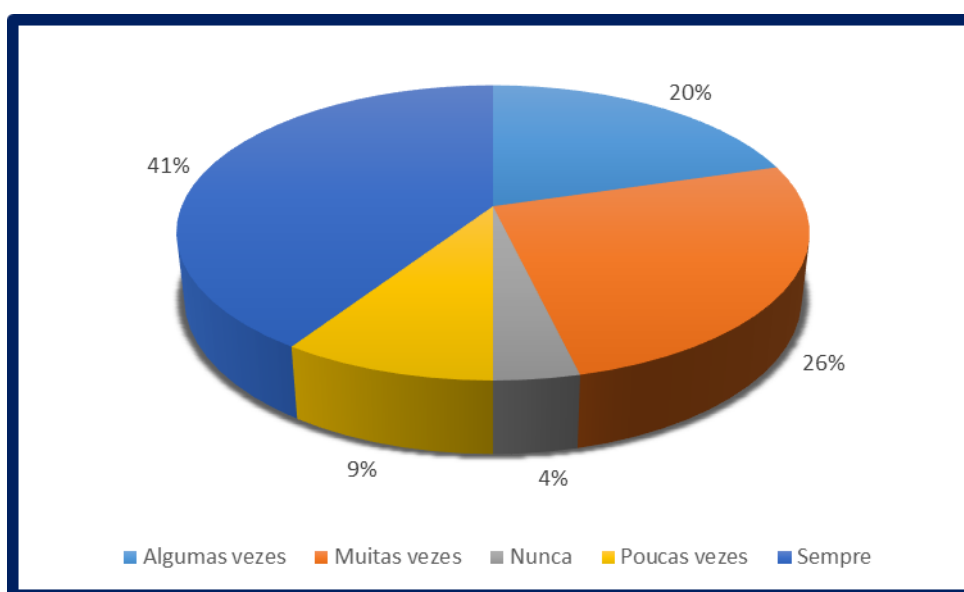


Diminuindo a amostra para 52% dos inquiridos que assistiram ao processo de *rebranding*, a segunda pergunta focou-se no âmbito da informação que é prestada ao colaborador. Quando inquiridos sobre se foram informados relativamente ao processo de *rebranding*, utilizando uma escala de 7 pontos que varia entre 1-Sempre; 2-Muitas vezes; 3-Algumas vezes; 4-Poucas vezes; 5-Nunca. Podemos verificar no gráfico 6.4 que 41% dos colaboradores afirmam ter recebido algumas vezes informações sobre o *rebranding*, 26% muitas vezes e 20% receberam sempre. Apenas 9% dos inquiridos afirmam que receberam poucas vezes informação e 4% nunca receberam informação sobre o processo.

Na entrevista realizada à Diretora de marketing do Grupo Lusíadas, Dra. Sofia Oliveira (Anexo 1) questionou-se se a comunicação interna foi tida em conta no processo de *rebranding*, a diretora afirma que nessa altura, houve uma preocupação natural com os colaboradores, sendo que a comunicação interna foi centrada numa ação muito específica, que foi um evento que aconteceu no mesmo dia, à mesma hora para todos os hospitais do grupo, onde ficaram a saber, a conhecer as novas fardas e nesse dia foi apresentada a nova marca.

Numa análise feita à figura 20 verifica-se que efetivamente grande parte dos colaboradores inquiridos consideram ter sido informados relativamente ao processo de *rebranding*.

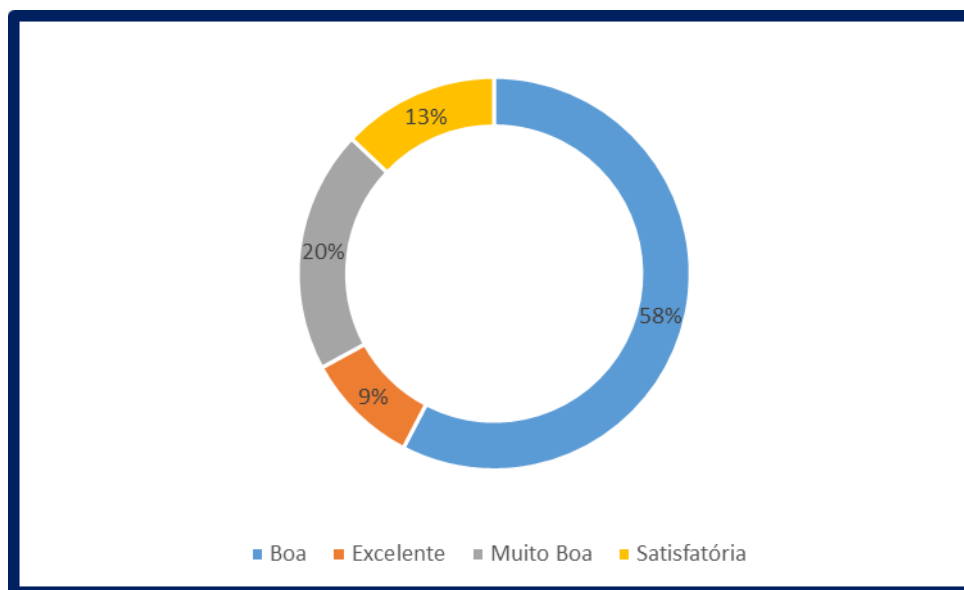
Figura 20. Colaboradores que receberam informação



Seguidamente foi sugerido aos colaboradores para fazerem a sua avaliação à imagem da marca, utilizando uma escala de 6 pontos que varia entre 1.Excelente, 2.Muito boa, 3-Boa, 4-Satisfatória, 5-Má, 6-Muito má. Esta avaliação demonstra que 58% dos inquiridos considera a imagem da empresa Boa, 20% considera ser Muito boa, 13% avalia a imagem como satisfatória e 9% afirma que a imagem é excelente, sendo que nenhum dos inquiridos considera a imagem má ou muito má. (Figura 21)

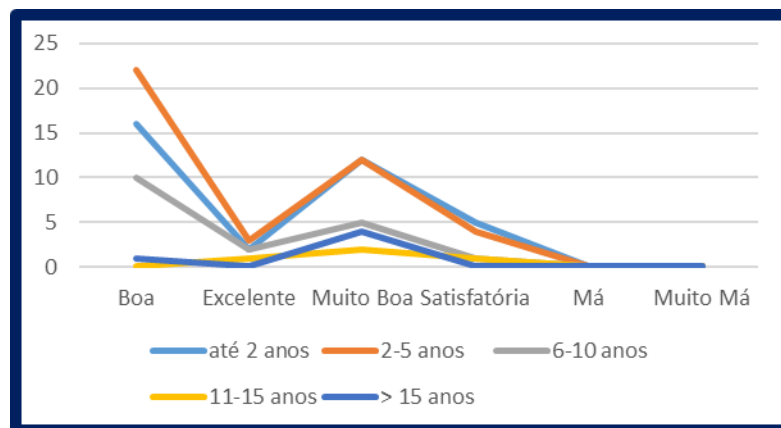
A Diretora do grupo afirma que em termos de notoriedade “em Lisboa temos o maior Top of Mind em 2016”, portanto é uma imagem que fica e é facilmente identificada e que “a marca foi muito bem aceite internamente e portanto como não houve grande resistência interna, as pessoas no fundo quase que agarraram de facto o que era a nova marca e quase que a adotaram imediatamente.”

Figura 21. Perceção da imagem dos colaboradores



Considero igualmente importante fazer uma análise da imagem da marca de acordo com a antiguidade, para tentar perceber se a perceção é diferente de colaborador para colaborador, de acordo com os anos de trabalho na empresa. Portanto, conseguimos identificar que os colaboradores que trabalham na Lusíadas Saúde até 5 anos assumem uma visão mais dispersa e positiva da imagem, ao contrário dos colaboradores que trabalham à mais de 11 anos. A imagem da empresa entre os colaboradores não é uniforme (Figura 22).

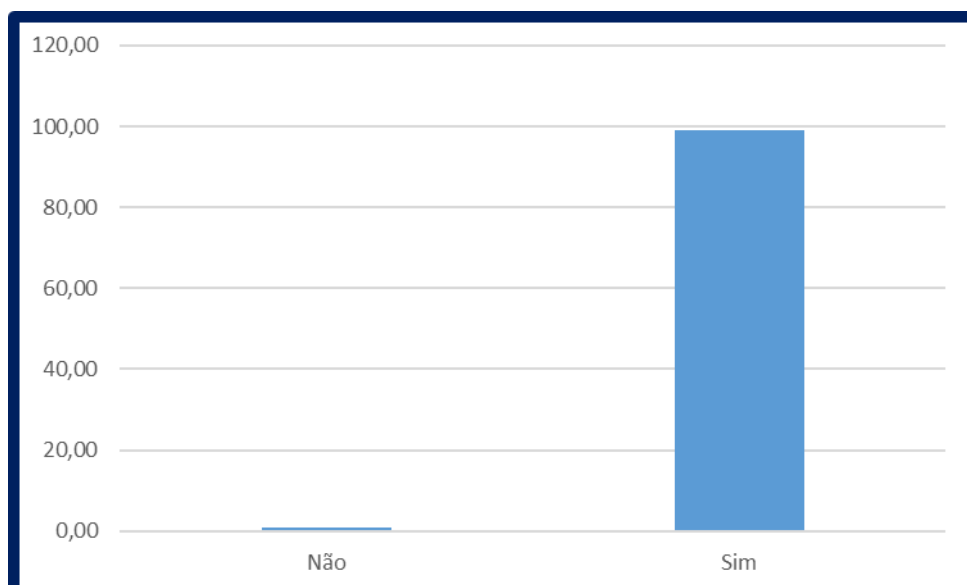
Figura 22. Análise da imagem, de acordo com a antiguidade



Relativamente à Identidade psicológica da marca, foi questionado aos colaboradores se conheciam quais eram os valores da empresa e foi pedido que os identificassem.

De acordo com a figura 23, podemos identificar claramente que 99% dos inquiridos respondeu conhecer os valores da empresa, sendo que apenas 1% não sabe quais são os valores da empresa.

Figura 23. Resposta dos colaboradores à questão se conhecem os valores da empresa



No entanto esta análise torna-se duvidosa quando é pedido aos colaboradores para identificar os valores numa lista de valores de 9 características (Integridade, Compreensão, Lealdade, Relacionamento, Qualidade, Inovação, Desempenho, Excelência) em que destes valores 5 são os valores Lusíadas Saúde, já mencionados anteriormente.

Desta questão surgiu uma tabela com as escolhas identificadas, decidi colocar esta informação em tabela, pelo facto de a informação ser tão dispersa que só uma tabela conseguiria caracterizar (tabela 2).

Tabela 2. Valores identificados pelos colaboradores

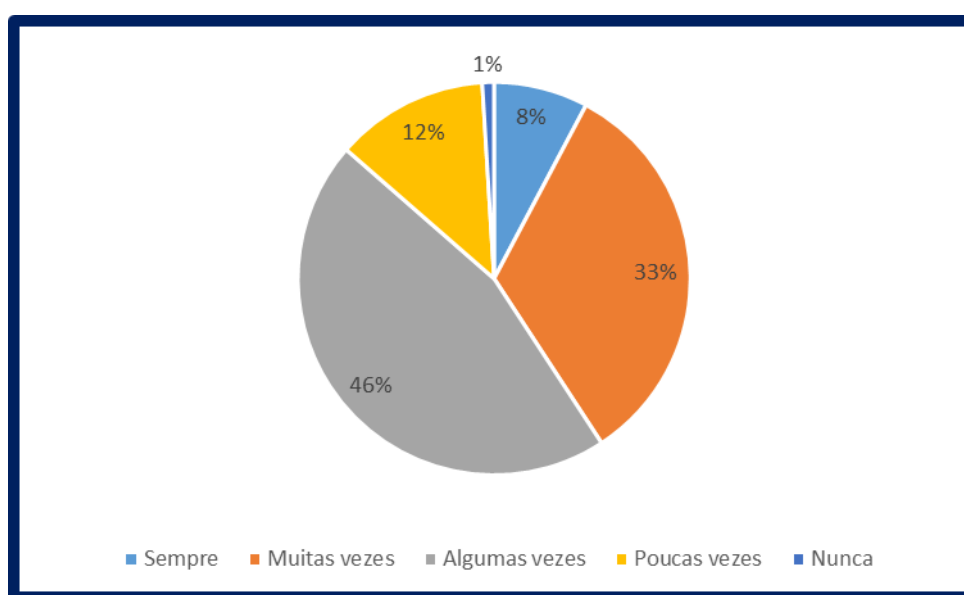
Valores da Empresa identificados pelos Colaboradores	Sum of Nº colaboradores
Compreensão;#Qualidade;#Excelência	2
Compreensão;#Qualidade;#Inovação;#Desempenho;#Excelência	2
Compreensão;#Qualidade;#Inovação;#Excelência	2
Compreensão;#Relacionamento;#Inovação;#Excelência	1
Inovação;#Desempenho	1
Integridade;#Compreensão;#Inovação;#Desempenho	1
Integridade;#Compreensão;#Inovação;#Excelência	1
Integridade;#Compreensão;#Lealdade;#Relacionamento;#Desempenho	1
Integridade;#Compreensão;#Lealdade;#Relacionamento;#Qualidade;#Inovação;#Desempenho;#Excelência	6
Integridade;#Compreensão;#Qualidade;#Inovação;#Desempenho;#Excelência	1
Integridade;#Compreensão;#Qualidade;#Inovação;#Excelência	2
Integridade;#Compreensão;#Relacionamento	1
Integridade;#Compreensão;#Relacionamento;#Inovação	1
Integridade;#Compreensão;#Relacionamento;#Inovação;#Desempenho	33
Integridade;#Compreensão;#Relacionamento;#Qualidade;#Desempenho	2
Integridade;#Compreensão;#Relacionamento;#Qualidade;#Desempenho;#Excelência	1
Integridade;#Compreensão;#Relacionamento;#Qualidade;#Inovação;#Desempenho	1
Integridade;#Inovação;#Desempenho;#Excelência	1
Integridade;#Lealdade;#Qualidade	1
Integridade;#Lealdade;#Qualidade;#Inovação;#Excelência	2
Integridade;#Lealdade;#Relacionamento;#Qualidade;#Desempenho;#Excelência	2
Integridade;#Lealdade;#Relacionamento;#Qualidade;#Excelência	1
Integridade;#Qualidade	1
Integridade;#Qualidade;#Desempenho	3
Integridade;#Qualidade;#Desempenho;#Excelência	4
Integridade;#Qualidade;#Excelência	1
Integridade;#Qualidade;#Inovação	2
Integridade;#Qualidade;#Inovação;#Desempenho	2
Integridade;#Qualidade;#Inovação;#Desempenho;#Excelência	2
Integridade;#Relacionamento;#Inovação	1
Integridade;#Relacionamento;#Qualidade;#Desempenho	1
Integridade;#Relacionamento;#Qualidade;#Excelência	4
Integridade;#Relacionamento;#Qualidade;#Inovação;#Desempenho;#Excelência	2
Lealdade;#Qualidade;#Inovação;#Excelência	2
Qualidade;#Desempenho;#Excelência	1
Qualidade;#Excelência	1
Qualidade;#Inovação;#Desempenho	1
Qualidade;#Inovação;#Desempenho;#Excelência	1
Qualidade;#Inovação;#Excelência	1
Relacionamento;#Excelência	1
Relacionamento;#Qualidade;#Desempenho	1
Relacionamento;#Qualidade;#Desempenho;#Excelência	1
Relacionamento;#Qualidade;#Excelência	1
Relacionamento;#Qualidade;#Inovação;#Desempenho	1
Relacionamento;#Qualidade;#Inovação;#Desempenho;#Excelência	1
Grand Total	102

Com esta tabela é possível verificar o grau de desconhecimento dos colaboradores acerca dos valores da organização, pois apenas 33 colaboradores em 103 conseguiram identificar corretamente os 5 valores da empresa.

Seguidamente foi questionado se os colaboradores se sentiam informados sobre os assuntos relacionados com a organização (Figura 24), numa escala de pontos que variava

entre 1-Sempre; 2-Muitas vezes; 3-Algumas vezes; 4-Poucas vezes; 5-Nunca. Da análise efetuada verifica-se que 46% dos inquiridos afirmou que se sentiam informados algumas vezes, 33% sentiam-se muitas vezes informados, 12% afirmaram que se sentiam informados poucas vezes e 8% responderam que se sentiam sempre informados sobre a empresa, contrastando com o 1% dos que nunca se sentem informados acerca dos assuntos da organização.

Figura 24. Percepção dos colaboradores acerca da regularidade da informação



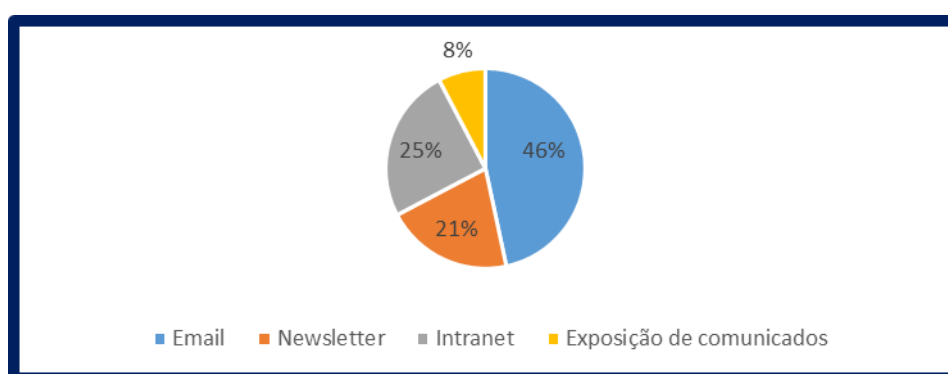
Qualquer organização necessita de desenvolver práticas contemporâneas de comunicação com os seus colaboradores para o alcance do sucesso num ambiente empresarial marcado por uma forte instabilidade e onde se procura, cada vez mais, serviços inovadores e qualificados. (Cabral. V. 2004) Neste sentido, surge a comunicação interna como uma forma de comunicação cada vez mais reconhecida pelas organizações.

Tendo como objetivo tentar perceber como criar uma estratégia de *branding* tendo como lugar a comunicação interna, e para tentar responder à esta questão, questionei os inquiridos acerca da comunicação que é praticada na organização. A primeira questão colocada, além da percepção dos colaboradores acerca da regularidade da informação, foi por que meios recebem a informação, numa escala de lista de valores (*Email, Newsletter,*

Intranet, Exposição de comunicados) em que os inquiridos poderiam selecionar mais do que uma opção.

Desta forma, constata-se que o meio de comunicação interna mais utilizado é o *email* com 46% de resposta selecionadas, seguido da Intranet com 25% de respostas selecionadas, da *Newsletter* com 21% de respostas e por ultimo através da exposição de comunicados com apenas 8% de respostas selecionadas (Figura 25).

Figura 25. Meios de comunicação interna utilizados



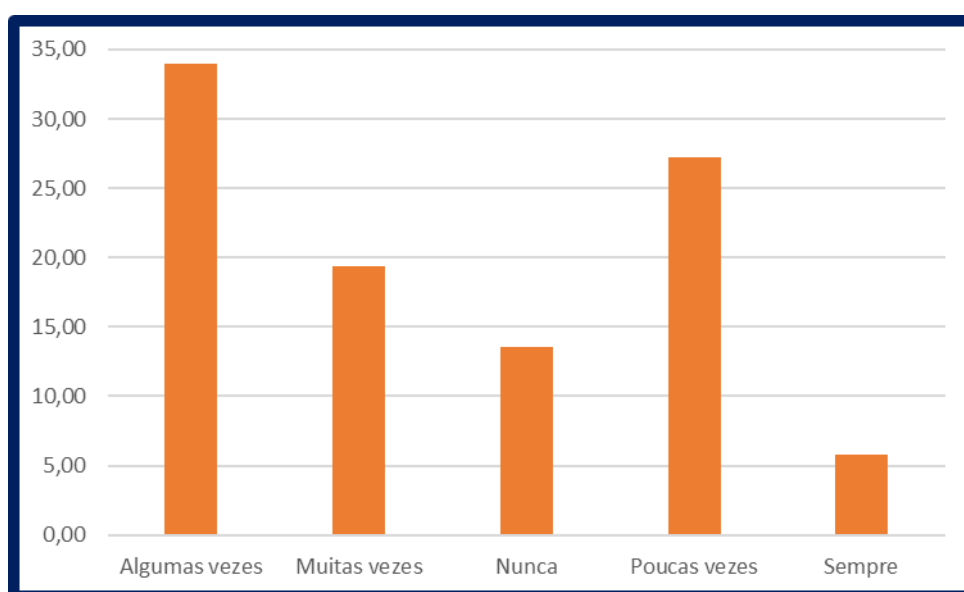
Relativamente ao tema da comunicação interna, na entrevista realizada à Diretora de Marketing foi-lhe questionado se existia na empresa uma comunicação integrada definida, ou seja, se a importância da estratégia de marca com o público interno é a mesma para com o público interno. O que a Diretora afirmou foi que a importância é a mesma, mas que primeiramente começou-se a trabalhar a comunicação externa, pois todo o investimento feito, desde o processo de *rebranding* e durante todo esse tempo e até mesmo nos anos seguintes, foi para o público externo. Era importante para a empresa trabalhasse primeiramente esse campo e tentasse perceber como é que se conseguia fazer uma nova marca e como é que se conseguia posicionar no mercado, sendo um mercado completamente diferente por regiões. A organização optou por começar pelo exterior e tentar junto dos clientes que houvesse aceitação da marca. No entanto, reconhece que há um desnível entre o público interno e o público externo, um desnível que considera natural mas que deve-se ao facto de se estar a contruir uma marca nova, o que dificulta todo o planeamento de uma comunicação interna, pois “todos os paradigmas antigos até em

termos de comunicação interna do que era esta marca deixaram de existir e portanto isso é uma coisa que se vai fazendo ao longo do tempo. E eu acho que temos alguns exemplos disso, ou seja nós criámos a *newsletter*, a *Bússola* que é dedicada para que o presidente possa falar com as pessoas e possa dar informação e transmitir a determinado momento aquilo que é a estratégia, o caminho que estamos a seguir ou o momento em que estamos” acrescenta a Diretora.

Portanto, o *Email* e a *Newsletter* são os meios de comunicação de destaque dos Lusíadas, sendo que a *Newsletter* é enviada aos colaboradores através do email, o que acaba por confirmar a informação do gráfico 8.4, em que a maioria diz ter sido informado sobre todo o processo de *rebranding*.

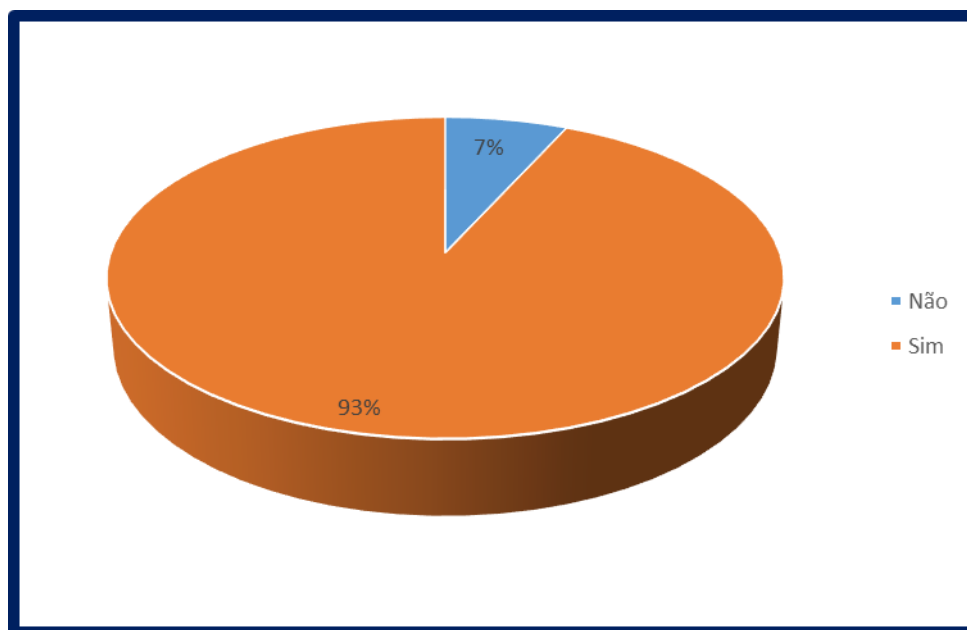
Na perspetiva dos colaboradores, é visível a satisfação no que diz respeito ao envolvimento em atividades que contribuem para a divulgação da empresa (figura 26), no entanto, a opinião é um pouco dispersa, pois cerca de 33% dos colaboradores consideram que sentem-se envolvidos algumas vezes nas atividades da empresa, 19% afirmam que sentem-se envolvidos muitas vezes, cerca de 27% envolvem-se poucas vezes e 14% nunca se sentem envolvidos nas atividades da empresa.

Figura 26. Envolvimento dos colaboradores em atividades da empresa



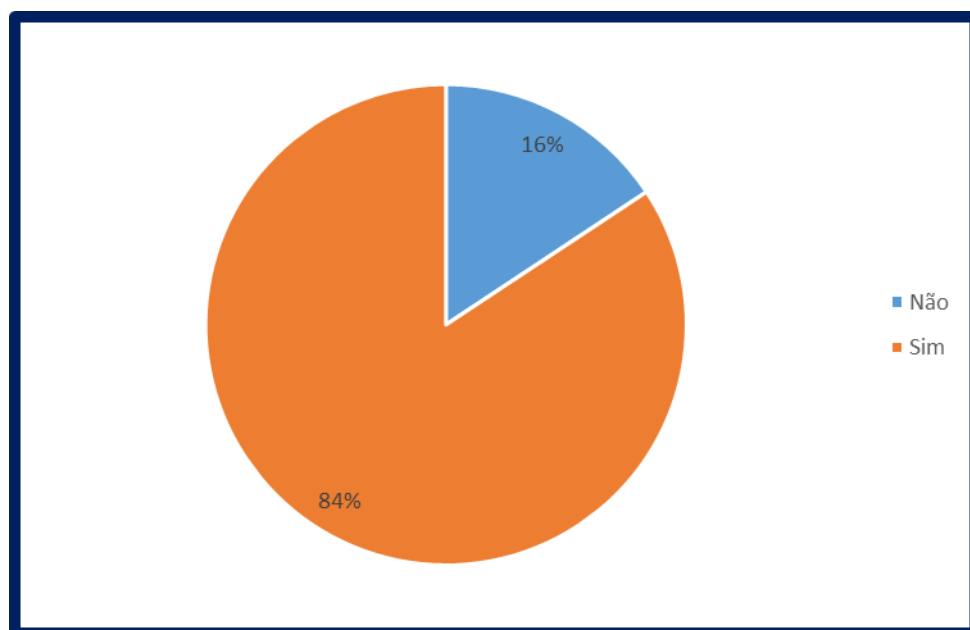
A figura 27, mostra-nos efetivamente o interesse dos colaboradores em participar em campanhas futuras com o objetivo de divulgar a organização, pois 93% dos colaboradores inquiridos considera que a empresa deve apostar nos seus colaboradores para futuras campanhas e apenas 7% afirma que não.

Figura 27. Envolvimento dos colaboradores em futuras campanhas



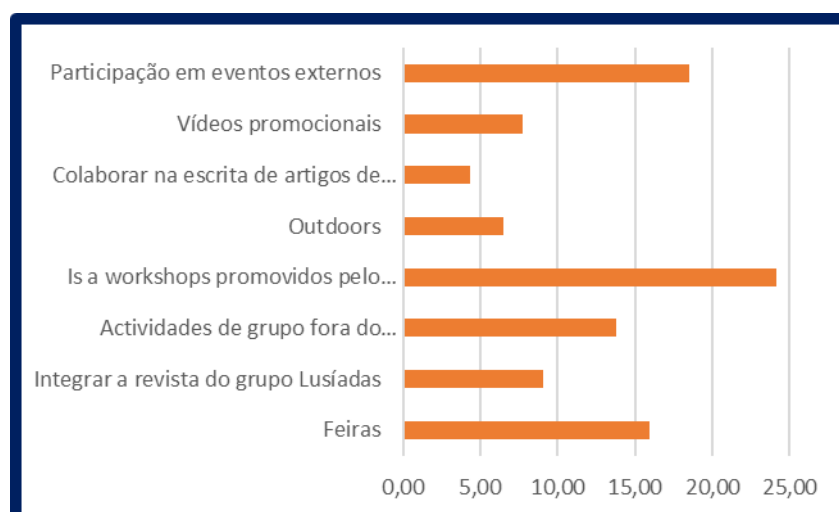
Quando questionados se gostariam de representar a empresa no exterior, o interesse foi também unânime, pois 84% dos inquiridos afirma que gostaria de representar a empresa em oposição aos 16% que não gostariam de representar a empresa. (gráfico 28)

Figura 28. Interesse dos colaboradores em representar a empresa no exterior



Seguidamente foi questionado aos colaboradores que responderam “sim”, quais as atividades em que estariam dispostos a participar para promover a empresa, numa escala de lista de valores e que as opções eram as seguintes: Feiras, Integrar a revista do grupo Lusíadas, Atividades de grupo fora do horário de trabalho; Is a *workshops* promovidos pelo Grupo Lusíadas, *Outdoors*, Colaborar na escrita de artigos de comunicação interna, Vídeos promocionais, participação em eventos externos. Os colaboradores poderiam selecionar várias escolhas.

Figura 29. Atividades de Interesse



Podemos verificar na figura 29 que os colaboradores têm interesse em representar a empresa, apesar de os interesses serem muitos distintos. As principais atividades de interesse escolhidas pelos colaboradores foram a ida a *workshops* promovidos pelo Grupo Lusíadas com 24,14% de escolhas, seguido da participação em eventos externos com 18,53%, seguido de feiras com 15,95%, participações em atividades de grupo fora do horário de trabalho com 13,19%, tendo as outras opções uma percentagem abaixo de 10%.

A Lusíadas Saúde responde a algumas destas atividades atualmente, nomeadamente, o *Running Team* que é uma atividade que surgiu a nível interno, através de colaboradores e que o departamento de marketing ajudou a desenvolver, e aí também aplica-se a questão do *engagement* dos colaboradores. O Rock in Rio é um evento em que os Lusíadas é o patrocinador na área da saúde e dá a possibilidade de, todos os anos, os colaboradores participarem como representantes através de um espaço no local que presta serviços.

Segundo a Diretora do Grupo o envolvimento do colaborador foi uma das principais mudanças que se verificaram após o processo de *rebranding*, o que não acontecia com a antiga marca e uma das questões colocadas à Diretora foi que se a empresa faz uso da comunicação interna para melhorar o relacionamento com o público interno, o que a Diretora respondeu que sim, mas que não existe um plano de comunicação interna estruturado, o que a empresa tem feito é melhorado bastante no envolvimento dos colaboradores com a marca, sobretudo na parte das campanhas. O primeiro ano da marca foi dedicado à consolidação da marca e desde essa altura, nos anos seguintes, a empresa começou a apostar mais na comunicação interna, nomeadamente, nas questões do *endomarketing*, no envolvimento dos colaboradores. Existem os dias comemorativos, em que os colaboradores são convidados a participar e que essa campanha é feita internamente como externamente, através do *facebook*, criando desta forma o *engagement* desejado com o público interno (ver anexos 4-10)

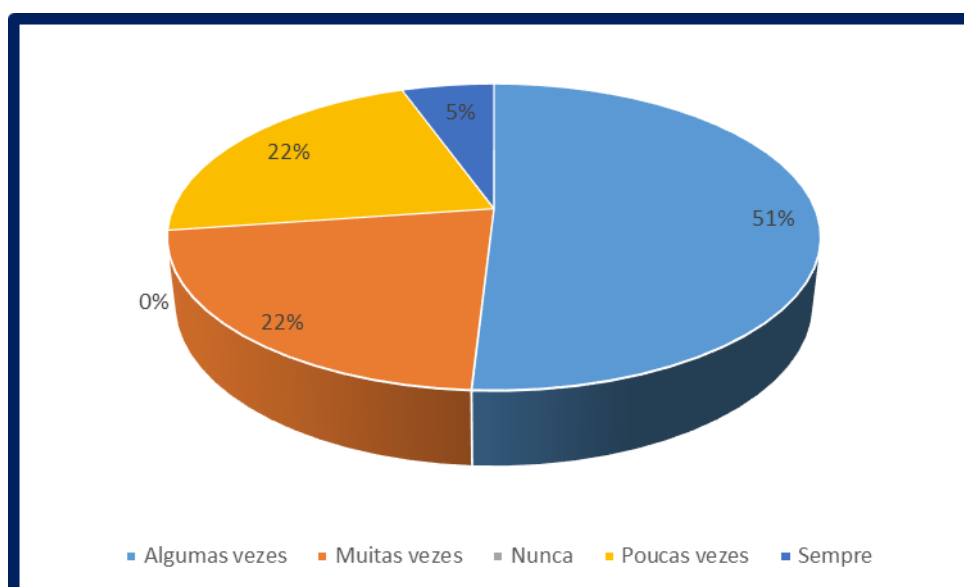
Segundo a Diretora do grupo, esta campanha dos dias comemorativos é feita a nível interno mas também externo, ou seja, ela é muito *endomarketing* no sentido em que se está a envolver o colaborador e em que os dias comemorativos são pensados em função dos colaboradores mas ela também tem um duplo propósito, ela é interna porque há uma ação concretamente interna mas depois é uma campanha que vai para o *facebook*, os clientes

gostam de ver isso no *facebook* do Grupo Lusíadas. Daí o duplo propósito, porque trata-se de um campanha que por um lado envolve os colaboradores e ao mesmo tempo é externa porque essa imagem é passada para fora, através do *facebook* plataforma digital por excelência do Grupo Lusíadas.

Portanto, existe um plano de comunicação definido, mas não estruturado, não em todas as vertentes. Existem campanhas que já estão definidas mas também existem outras que vão aparecendo ao longo do ano e que o grupo vai embutindo em cada momento, mas o grupo sabe aquilo que quer fazer no futuro, afirma a Diretora de Marketing do Grupo Lusíadas.

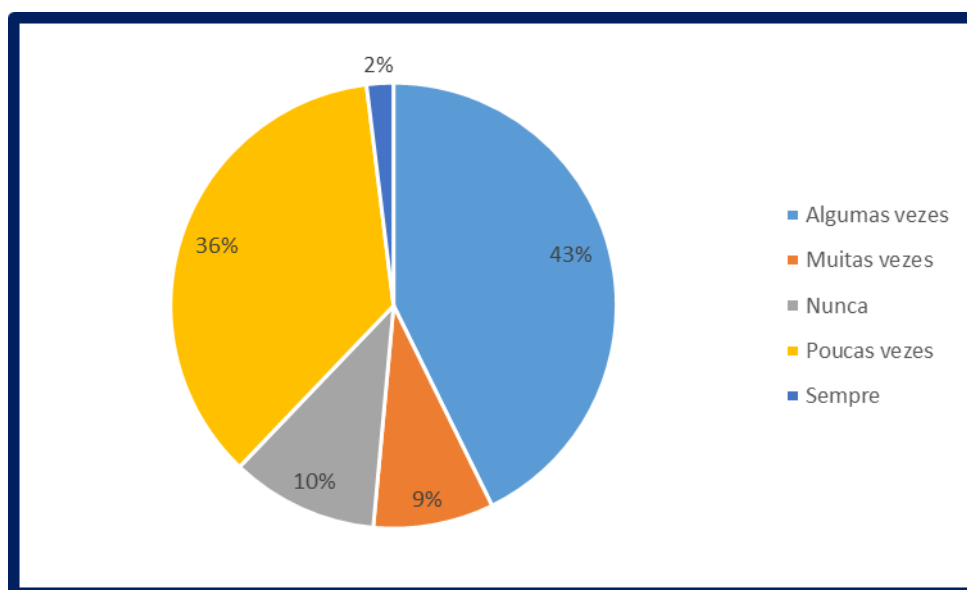
No entanto, nem todos os colaboradores se sentem informados da realização destas campanhas nem de campanhas futuras, como se pode verificar no gráfico, em que cerca de 22% dos colaboradores inquiridos sentem que são informados poucas vezes. De qualquer forma mais de metade dos inquiridos (51%) sentem que são informados algumas vezes acerca das campanhas futuras e 22% são muitas vezes informados e 5% dos inquiridos são sempre informados. Não houve colaborador que dissesse que nunca foi informado sobre campanhas futuras (Figura 30).

Figura 30. Informação sobre campanhas futuras



Uma das questões colocadas aos inquiridos foi se consideram que a sua opinião é valorizada, utilizando a mesma escala variável de 5 pontos, em que 43% dos inquiridos considera que a sua opinião é considerada algumas vezes, 36% considera que a sua opinião é poucas vezes valorizada, 10% considera que a sua opinião nunca é valorizada, 9% representa que o colaborador considera que a sua opinião é muitas vezes valorizada e os outros 2% consideram que é sempre valorizada. (Figura 31)

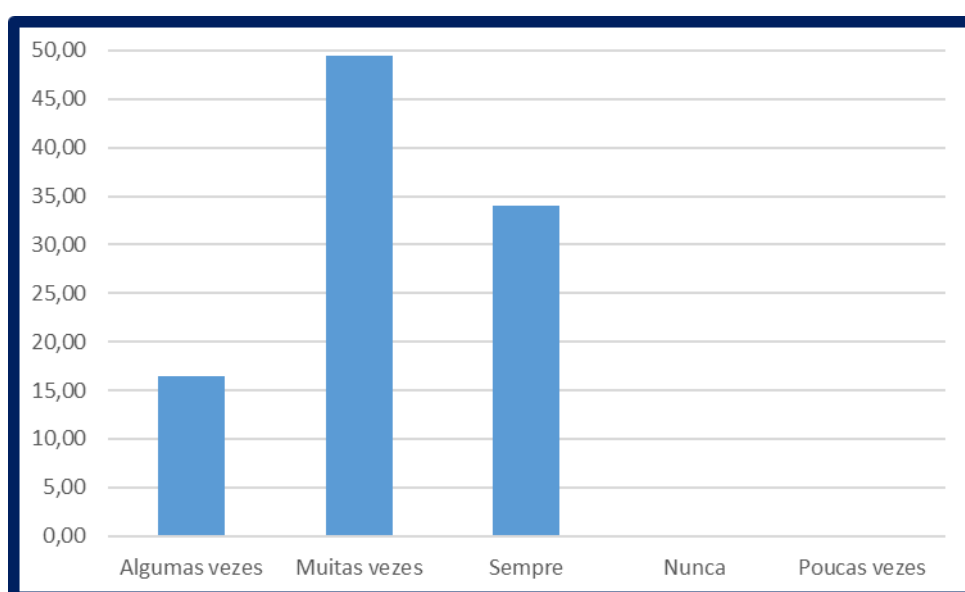
Figura 31. Valorização da opinião dos colaboradores



Esta questão surgiu para tentar perceber até que ponto consegue o colaborador pertencer à organização, no âmbito dos assuntos da mesma e qual a perceção que os mesmos têm sobre essa questão. Após questionar se consideram que a sua opinião é valorizada, foi colocada seguidamente a questão dos motivos porque o levam a ter essa perceção. Após análise das respostas, em texto livre, muitos colaboradores não responderam, mesmo sendo uma pergunta com resposta obrigatória. Muitos colaboradores inquiridos responderam que não são muitas vezes questionados sobre a empresa nas suas diferentes valências e que nem sempre as pessoas que estão no campo e lidam diretamente com os clientes são tidas em conta, existem poucas oportunidades para o fazer e outros inquiridos dizem que é por estarem recentemente na empresa.

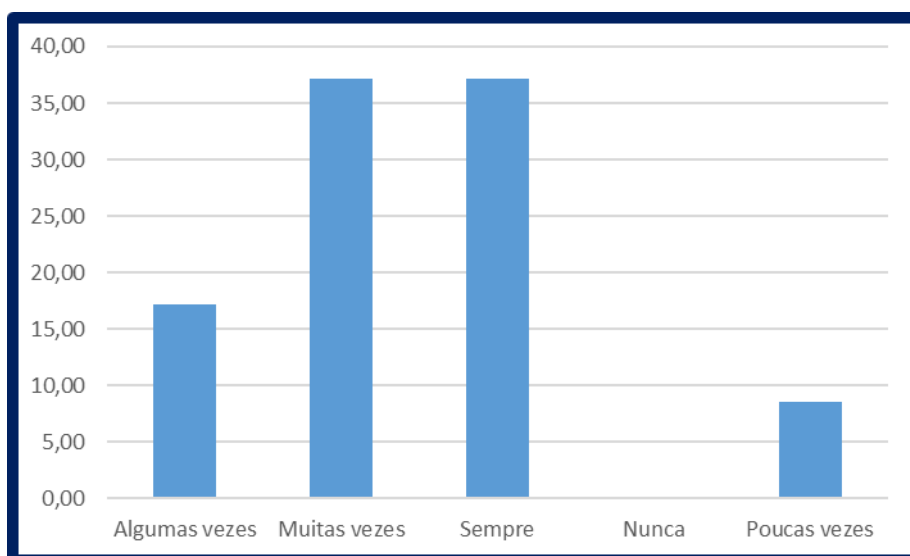
Em conclusão, foi questionado se recomendariam a Lusíadas Saúde a alguém que procura cuidados de saúde de qualidade ou a amigos que procuram emprego. Dos colaboradores inquiridos, 49% recomendaria muitas vezes a Lusíadas Saúde para ir em necessidade de prestação de cuidados de saúde, 33% respondeu que recomendaria sempre que necessário e 16% recomendaria algumas vezes. A opção nunca e poucas vezes não foram seleccionadas por nenhum colaborador. (Figura 32)

Figura 32. Recomendação da Lusíadas Saúde para prestação de cuidados



Relativamente à recomendação para trabalhar, o resultado é uniforme, uma vez que 37% dos colaboradores recomendaria muitas vezes ou sempre a Lusíadas Saúde para trabalhar e 17% algumas vezes. O entanto, existem 8% dos colaboradores que recomendaria poucas vezes a Lusíadas Saúde para trabalhar. A opção nunca não foi seleccionada por nenhum dos colaboradores (Figura 33).

Figura 33. Recomendação da Lusíadas Saúde para trabalhar



Em conclusão, verificou-se que no geral a percepção dos colaboradores relativamente à imagem da Lusíadas Saúde é boa e a maioria dos colaboradores gostaria de representar a empresa em futuras campanhas, tanto no exterior como internamente, mas que sentem pouca informação relativamente à questão e que nem sempre a opinião é valorizada.

A Diretora da Lusíadas Saúde afirma que a comunicação está a ser feita e somente nestes últimos anos é que a empresa tem apostado na questão do *engagement* com o colaborador, fazendo algumas campanhas e atividades internas com o objetivo de motivar o público interno. Para a Diretora, existe muita coisa que deve ser trabalhada internamente, “é um trabalho constante (...), o que nós tentamos é reforçar um bocado aquilo que vemos que estamos a fazer bem, tentar arranjar outras formas de comunicar com as pessoas, nem sempre é muito fácil e reinventarmos um bocadinho aquilo que é a nossa comunicação e a forma de o fazer.” Existe uma publicação chamada “Rota da Saúde” que promove o *engagement* com os colaboradores, o que no fundo é aquilo que a comunicação interna quer fazer.

A “Rota da Saúde” reúne um conjunto de artigos sobre a área da saúde e que só é possível porque há um *engagement* dos colaboradores. Neste caso, com os médicos que colaboram em tudo o que é conteúdo marketing, seja na revista ou na rota da saúde. Todos

os artigos da Rota da saúde são validados pelos médicos do grupo, categoria profissional que não é engloba na amostra para esta investigação.

A maioria da comunicação interna é feita por *email*, como tivemos já oportunidade de analisar anteriormente, no entanto, para a Diretora isso acaba por ser um entrave, pois algumas pessoas não têm acesso e há outras que não vêm sequer os emails. É uma questão que deve ser melhorada e que constitui um entrave que dificulta a comunicação interna.

O *engagement* é essencial em qualquer organização e é através dele que o colaborador se pode sentir como elemento central na organização. Esse *engagement* só é possível com uma comunicação interna que englobe o colaborador e o faça acreditar e estar motivado para representar a organização. Muitos colaboradores inquiridos gostariam de representar a organização como já foi mencionado várias vezes e, esse sentimento pode ter origem num colaborador motivado e informado, disposto a dar a cara pela organização. Desta forma, um colaborador pode-se tornar embaixador da marca.

A Diretora de Marketing acredita que a comunicação interna ajuda muito ao *engagement* dos colaboradores com a marca e que isso pode levar o colaborador a ser embaixador da marca.

O *merchadising* é uma forma de o colaborador ser embaixador da marca de uma forma involuntária. A função do *merchadising* é essa mesma, “quando nós andamos aí a distribuir *merchadising*, quando vem a revista e distribuimos a toda a gente, não é só porque temos exemplares a mais e precisamos de os distribuir”, é porque a organização está a tentar criar um *engagement* das pessoas com a própria marca. Realizou-se uma campanha do Grupo Lusíadas, designada de “Campanha da Obesidade”, que segundo a Diretora teve um “mega sucesso na rota da saúde”, com muitas visualizações, muito orgânico mas também digital”. A estratégia usada para esta campanha foi utilizar exatamente os colaboradores como embaixadores da marca, ou seja, houve uma preparação em que os médicos foram envolvidos e iam validando os conteúdos dos artigos, depois o outro passo foi a campanha antes da campanha para o exterior, isto é, “no dia antes foi uma campanha interna, em que foi pedido a algumas pessoas para serem embaixadores da campanha e ligámos às pessoas que sabemos que têm alguma atividade no *facebook*, que são mais ou menos consensuais nas unidades e ligámos a cada administrador para ter a escolha de 3 ou 4 pessoas, ligámos individualmente a cada

colaborador a dizer que precisávamos da vossa ajuda, que amanhã vamos lançar uma campanha. Podemos contar convosco?”. O objetivo foi que cada colaborador partilhasse e divulgasse a campanha e no dia seguinte a campanha saiu. Os colaboradores envolvidos já sabiam, já tinham visto o vídeo e foram embaixadores naquela campanha.

Este *engagement* que o Grupo Lusíadas Saúde tem com os colaboradores, nomeadamente com os dias comemorativos e, por vezes, com algumas campanhas maiores para o exterior é a forma como o classifica o colaborador como embaixador na marca. No entanto, em campanhas específicas como *outdoors*, os colaboradores não são considerados. Verificou-se que 6% dos colaboradores gostaria de representar a empresa através de *outdoors*, um número mínimo em comparação com as outras atividades, no entanto para este tipo de campanhas a empresa utiliza imagens de banco de dados e segundo a Diretora de Marketing, a razão de não utilizarem colaboradores como imagem de companhias em *outdoors* prende-se com o facto da área da saúde ser muito flexível e que se o colaborador se vai embora da empresa, a campanha deixa de fazer sentido e deve ser mudada, o que em termos de custos é um grande prejuízo para o grupo. Quando se trata de campanhas localizadas e acurto prazo não existem motivos em propor aos colaboradores que sejam cara da campanha, mas a longo prazo a empresa opta por utilizar imagens de banco de dados.

De qualquer forma, a prática de utilizar o colaborador como embaixador da marca para o exterior é ainda limitada, utilizando apenas o *facebook* como principal ferramenta para o efeito em campanhas de dias comemorativos. Em campanhas maiores para o exterior, os colaboradores não são contemplados, podendo ser uma sugestão para o futuro e para repensarem na ideia do colaborador como embaixador da marca, porque interesse do mesmo existe, na medida em que a maioria dos colaboradores sentem que fazem parte da organização e que são envolvidos nos assuntos da organização.

O processo de *rebranding* trouxe uma mudança significativa na organização em termos de comunicação interna, que hoje é praticada e com a marca antiga a comunicação interna era inexistente. Em 3 anos de nova marca verificou-se que a organização já conseguiu fazer muita coisa em termos de comunicação interna, mas falta ainda a questão de pensarem o colaborador como imagem da organização para o exterior.

Conclusão

Esta dissertação teve como objetivo compreender de que forma pode a comunicação interna ter lugar na estratégia de *branding* de uma organização e se um colaborador fazer parte dessa estratégia, contribuindo para o aumento da reputação da marca e assim perceber se pode o colaborador tornar-se também embaixador da marca. Esta investigação foi incorporada na Lusíadas Saúde, o que me permitiu dar resposta à questão colocada.

Partindo de dois conceitos distintos mas que em conjunto fazem todo o sentido, o de comunicação e *branding*, inspirei-me em dois autores conceituados na área da comunicação organizacional que foram a minha companhia ao longo desta dissertação. Capriotti que deu origem ao conceito de *branding* corporativo, pondo de lado a divisão existente entre *branding* de produto ou serviço e de comunicação e Teresa Ruão, *expertise* na área da comunicação organizacional, que defende que a comunicação de uma organização é feita por todas as áreas de negócio. Apesar de terminologias diferentes, ambas as perspetivas de completam e criam uma sinergia entre si e se revêm na comunicação utilizada pela organização como uma vantagem competitiva

Após a compreensão da evolução do conceito da comunicação no seio da organização e de como esta é percebida, tanto para a organização como para os seus diversos públicos, entende-se que a comunicação interna constitui um forte elemento estratégico da organização, utilizando para o efeito diversos meios para atingir os seus fins. Desta forma, foram expostos vários argumentos que levam a acreditar que, efetivamente, a comunicação assume um papel crucial para a criação de relacionamentos a longo prazo no ambiente organizacional. No entanto, nem sempre foi valorizada e só, recentemente, se começou a pensar a comunicação interna como uma forma de comunicação eficaz e credível no seio organizacional.

Perante os dados explanados no capítulo anterior e de acordo com as questões levantadas nesta investigação, evidenciámos a relação positiva entre a comunicação interna praticada pela organização e os seus colaboradores. Neste sentido e através da metodologia adotada, respondemos à questão de partida “pode uma organização criar uma estratégia de

branding tendo como lugar a comunicação interna?”. Podemos responder que sim, que a organização pode e quanto maior for o envolvimento do colaborador nos assuntos da organização, maior é a vontade e a motivação do colaborador em “vestir a camisola”. Rapidamente concluímos que existe vontade por parte dos colaboradores em representar a organização, mas que a organização não consegue responder de certa forma a esta vontade, pois não existe um plano de comunicação interna a longo prazo para se poder preparar campanhas que incluam os colaboradores. No entanto, percebe-se a preocupação da empresa em manter os colaboradores informados, pois através dos colaboradores podemos concluir que mais de metade dos colaboradores inquiridos sentem-se informados sobre os assuntos da organização mas não sobre as campanhas futuras.

Através dos anexos 11 e 12 é evidente que os colaboradores forma informados sobre a mudança organizacional ocorrida e o presidente da organização apela para a importância que os colaboradores têm na organização, falando mesmo nos colaboradores como embaixadores da marca.

A comunicação interna, apesar de não estar estruturada, tem lugar dentro da organização e é utilizada na transmissão de informação sobre a empresa, nomeadamente, acerca dos valores da organização. Conclui-se que os colaboradores conhecem os valores da organização e o objetivo da comunicação interna é esse, promover o relacionamento do colaborador com a missão, visão e valores da organização.

A análise da entrevista realizada à Diretora de marketing permite-nos concluir também que a comunicação interna começou a ganhar terreno após o processo de *rebranding*, com a criação de canais de comunicação interna que não existiam e que os colaboradores aceitam claramente.

Independentemente da existência ou não de um plano de comunicação, conclui-se que a comunicação que está a ser feita, está a chegar aos colaboradores, pois cerca de 93% dos colaboradores gostaria de representar a organização em futuras campanhas e é aqui que a organização deve apostar futuramente. Agarrar esta percentagem de colaboradores vai permitir que a empresa tenha um grande número de colaboradores a representá-la. Esta representação traduz-se em embaixadores da marca.

Por fim, podemos ainda concluir que 49% dos colaboradores recomendaria a Lusíadas saúde como instituição de referência na prestação de serviços de saúde. O clássico “eu recomendo” é uma forma de ação de um embaixador da marca.

A vontade dos colaboradores para o *engagement* com a organização é notória e por isso a estratégia futura da organização deve passar esta questão, pensar nos colaboradores como embaixadores ou influenciadores que representam a organização porque têm vontade para isso.

Nunca se falou tanto que é preciso valorizar os colaboradores e sobre a necessidade de integrá-los na organização. Compreende-se com esta análise que tão importante como o resultado, é a forma de se chegar a esse resultado e se o objetivo da organização é obter reconhecimento, reputação, não há dúvidas de que é preciso desenvolver o relacionamento com e entre os colaboradores, é preciso desenvolver e melhorar as capacidades de comunicação dos colaboradores, capacitando-os para o novo papel na empresa, o de embaixador.

A comunicação interna pode e tem lugar numa estratégia de *branding* corporativo, pois existindo este *engagement* entre a organização e o colaborador, este pode, voluntaria ou involuntariamente tornar-se num potencial embaixador da marca. A comunicação interna é o veículo que conduz à transformação de um colaborador em embaixador da marca.

É importante referir que esta investigação padece de algumas limitações, pois embora tenha tido uma adesão significativa por parte dos colaboradores, o tempo permitido para extrair os resultados e conclusões mais significativas, foi curto pois a organização autorizou a divulgação dos inquéritos já fora do tempo previsto. Por outro lado, a bibliografia sobre embaixadores da marca é pouca, existindo apenas literatura sobre comunicação organizacional. Com o material recolhido poderia ter feito uma proposta de um plano de comunicação interna, por isso, seria interessante numa outra fase fazer este plano e incluir os colaboradores como embaixadores. No entanto, a questão principal foi esclarecida, ficando algumas perspetivas de investigação futura.

Referências Bibliográficas

Aguerrebere, P. (2017). "La gestión de la reputación online de las marcas hospitalarias: una propuesta de modelo." *Revista Zer*, 53-68. Obtido em Janeiro de 2018, de <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/17908/16832>

Almeida, L. S. (2013). "A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores", Nº8. *Revista Científica*. Obtido em Outubro de 2017, de EXEDRA, *Revista Científica ESEC*: <http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>

Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Cabral, V. (2004). "Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática." *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 54-70.

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa.

Comissão das Comunidades Europeias. (2001). "Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas." Obtido em Dezembro de 2017, de www.europarl.europa.eu/:
http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf

Curvello, J. (2009). "A Comunicação Organizacional como fenómeno, como processo e como sistema." *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 110-114. Obtido em Novembro de 2017, de <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/139012/134360>

Espírito Santo, P. (Maio/Agosto de 1996). "Comunicação Interna nas Maiores Portuguesas." *Revista de Comunicação Empresarial, Associação Portuguesa de Comunicação na Empresa*. Obtido em Janeiro de 2018, de <http://bocc.ubi.pt/pag/espírito-santo-paula-comunicacao-interna-empresas.html>

Kotler, P. (1989). *Marketing, Edição Compacta*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Lindon, D. et al (1999). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Lusíadas Saúde. (s.d.). Obtido em Janeiro de 2018, de <https://www.lusíadas.pt/pt/Paginas/home.aspx>

Lusíadas (2014). "Responsabilidade Social." Disponível em: <https://www.lusíadas.pt/pt/sobrelusíadas/Paginas/responsabilidade.aspx> [Acesso em: Janeiro 2018]

Lusíadas (2014). "Quem somos." Disponível em: <https://www.lusíadas.pt/pt/sobrelusíadas/Paginas/quemsomos.aspx> [Acesso em: Janeiro de 2018]

Marchiori, M. (2010). "Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações." *Conexão - Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v.9, n.17*, pp. 145-159. Obtido em Janeiro de 2018, de <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/466/388>

Martins Lampreia, J. (1996). *Técnicas de Comunicação: Publicidade, Propaganda e Relações Públicas*. Lisboa: Edições Europa-América.

Mendes, A. (2009). *Branding: A Gestão da Marca*. Lisboa: Edições IADE.

Nassar, M. F. (2006). "O Papel da Comunicação nas Organizações de Saúde: oportunidades e desafios." (X. C. Comunicação, Ed.) Obtido em Outubro de 2017, de Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/124774426789181000807901524350708876107.pdf>

Paes Silva, M. (2002). "O papel da comunicação na humanização da atenção à saúde." *Revista Bioética* nº5, pp. 73-88. Obtido em Janeiro de 2018, de http://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista_bioetica/article/view/215

Pereira, C., et al (2016). *Embaixadores de Marca: Reconhecimento e Prestígio "entre a vida ordinária e o sucesso"*. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em

Comunicação. XXV Encontro Anual da Compós, Universidade Federal de Goiás. Obtido em Fevereiro de 2018, de www.compos.org.br/biblioteca/templatecomautores_3330.pdf

Ruão, T. (1999). "A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade." Universidade do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 179-194. Obtido em Dezembro de 2017, de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999.pdf

Ruão, T. et al (2015). Identidade organizacional, gestão e simbolismo. Em *Relações Públicas e Comunicação Organizacional, desafios da globalização* (pp. 89-146). Lisboa: Escolar Editora.

Ruão, T., & Farhangmer, M. (2000). "A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso," Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento. Obtido em Novembro de 2017, de Universidade do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1985/3/truao_Farhangmer_CMark_2000.pdf

Ruão, T., et al (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perpetivas. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta*, pp. 16-39. Obtido em Dezembro de 2017, de http://revistacomsoc.pt/index.php/cecs_ebooks/article/viewFile/1999/1919

Sousa, J. (2004). *Planificando a comunicação em Relações Públicas*. Florianópolis: Letras Contemporâneas.

Teixeira, J. (1996). "Comunicação em Saúde - Relação Técnicos de Saúde - Utentes." *Notas didáticas - Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa*. Obtido em Fevereiro de 2018, de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v22n3/v22n3a21.pdf>

Villafranca, P., & Esparcia, A. (2017). *A comunicación y Enfermedades raras. La gestión de la comunicación de las organizaciones de pacientes*. Covilhã: Labcom. IFP.

Índice de Figuras

- Figura 1. Duas perspectivas de Identidade. Baseado em Cappriotti
- Figura 2. Relação entre Identidade, Imagem e Comunicação
- Figura 3. Os componentes da Identidade Física da Marca
- Figura 4. Os componentes da marca
- Figura 5. Os componentes da Identidade Psicológica da Marca
- Figura 6. Componentes da Cultura Corporativa por Schein, 1985
- Figura 7. Elementos Comunicação Corporativa, por Capriotti
- Figura 8. Elementos Comunicação Corporativa
- Figura 9. Elementos da Comunicação Organizacional, por Ruão T.
- Figura 10. Funções da Comunicação interna, perspectiva de Myers e Myers
- Figura 11. Instrumentos da Comunicação interna, de acordo com o seu público interno
- Figura 12. Logótipo Grupo Amil
- Figura 13. Logótipo Grupo UnitedHealth
- Figura 14. Logótipo HPP Saúde
- Figura 15. Logótipo Lusíadas Saúde
- Figura 16. Valores da marca Lusíadas Saúde
- Figura 17. Caracterização demográfica da Amostra I
- Figura 18. Caracterização demográfica da Amostra II
- Figura 19. Percentagem de colaboradores presentes no *Rebranding*
- Figura 20. Colaboradores que receberam informação
- Figura 21. Perceção da imagem dos colaboradores
- Figura 22. Análise da imagem de acordo com a antiguidade

Figura 23. Resposta dos colaboradores à questão se conhecem os valores da empresa

Figura 24. Perceção dos colaboradores acerca da regularidade da informação

Figura 25. Meios de comunicação interna utilizados

Figura 26. Envolvimento dos colaboradores em atividades da empresa

Figura 27. Envolvimento dos colaboradores em futuras campanhas

Figura 28. Interesse dos colaboradores em representar a empresa no exterior

Figura 29. Atividades de Interesse

Figura 30. Informação sobre campanhas futuras

Figura 31. Valorização da opinião dos colaboradores

Figura 32. Recomendação da Lusíadas Saúde para prestação de cuidados

Figura 33. Recomendação da Lusíadas Saúde para trabalhar

Índice de Tabelas

Tabela 1. Funções da comunicação interna, perspetiva de Brault

Tabela 2. Valores identificados pelos colaboradores

Anexos

Anexo 1 - Inquérito realizado aos colaboradores

Comunicação Interna - Lusíadas Saúde - Descrição Geral

Page 1 of 1

Liliana Patricia Moreira Sousa Meneses ▾ ⚙️ ?


Inquérito inserido num estudo de investigação subordinado ao tema "De Colaborador a Embaixador da Marca. A Lusíadas Saúde como estudo de caso", e passa essencialmente por estudar a gestão da imagem de uma marca e da envolvência dos colaboradores na mesma. O Objetivo é tentar perceber de que forma a comunicação interna foi aplicada neste contexto e se a marca é atualmente reconhecida por esse público. Realizado no âmbito da tese de mestrado em Ciências da Comunicação, área de especialização em Comunicação Estratégica da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, para obtenção de grau de Mestre.

Não há respostas corretas ou incorretas, pede-se apenas que estas sejam dadas com o máximo de rigor e honestidade, pois desta forma será possível conhecer as opiniões dos colaboradores do serviço e, assim, melhorar a comunicação interna.h

Tanto o preenchimento, como o tratamento dos dados serão de carácter confidencial e o anonimato será respeitado.

A sua participação é fundamental.

Tempo estimado de resposta de 5m.

 Responder a este Inquérito	Ações ▾	Definições ▾	Ver: Descrição Geral ▾
Nome do Inquérito: Comunicação Interna - Lusíadas Saúde			
Descrição do Inquérito: Inquérito no âmbito da Tese de Mestrado "De Colaborador a Embaixador da Marca"			
Hora de Criação: 27/12/2017 18:19			
Número de Respostas: 103			
<input type="checkbox"/> Mostrar um resumo gráfico de respostas			
<input type="checkbox"/> Mostrar todas as respostas			

Questionário - Comunicação Interna Lusíadas Saúde

Inquérito inserido num estudo de investigação subordinado ao tema "De Colaborador a Embaixador da Marca. A Lusíadas Saúde como estudo de caso", e passa essencialmente por estudar a gestão da imagem de uma marca e da envolvimento dos colaboradores nesta gestão. O Objetivo é tentar perceber de que forma a comunicação interna foi aplicada neste contexto e se a marca é atualmente reconhecida por esse público. Realizado no âmbito da tese de mestrado em Ciências da Comunicação, área de especialização em Comunicação Estratégica da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, para obtenção de grau de Mestre.

Não há respostas corretas ou incorretas, pede-se apenas que estas sejam dadas com o máximo de rigor e honestidade, pois desta forma será possível conhecer as opiniões dos colaboradores e, assim, melhorar a comunicação interna. Tanto o preenchimento, como o tratamento dos dados serão de carácter confidencial e o anonimato será respeitado. A sua participação é fundamental.

Tempo estimado de resposta de 5m.

1. Sexo *	<input type="radio"/> Feminino <input type="radio"/> Masculino
2. Idade *	<input type="radio"/> Até 25 anos <input type="radio"/> 26-30 anos <input type="radio"/> 31-35 anos <input type="radio"/> 36-40 anos <input type="radio"/> 41-45 anos <input type="radio"/> + de 50 anos
3. Nível de escolaridade *	<input type="radio"/> Até 9ºano <input type="radio"/> Até 12º ano <input type="radio"/> Licenciatura <input type="radio"/> Pós-Graduação <input type="radio"/> Mestrado <input type="radio"/> Doutoramento
4. Há quanto tempo trabalha na Lusíadas Saúde? *	<input type="radio"/> Até 2 anos <input type="radio"/> 2 a 5 anos <input type="radio"/> 6 a 10 anos <input type="radio"/> 11 a 15 anos <input type="radio"/> + de 15 anos

5. Há quanto tempo presta serviço no posto atual? *	<input type="radio"/> Até 2 anos <input type="radio"/> 3 a 5 anos <input type="radio"/> 6 a 10 anos <input type="radio"/> 11 a 20 anos <input type="radio"/> Mais de 20 anos
6. Presenciou a mudança da imagem da Lusíadas Saúde? *	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
7. Foi informado sobre o processo de mudança da imagem? *	<input type="radio"/> Sempre <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Poucas vezes <input type="radio"/> Nunca
8. Como avalia a imagem da Lusíadas Saúde? *	<input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muito boa <input type="radio"/> Boa <input type="radio"/> Satisfatória <input type="radio"/> Má <input type="radio"/> Muito Má
9. Sente-se informado sobre os assuntos relacionados com a organização? *	<input type="radio"/> Sempre <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Poucas vezes <input type="radio"/> Nunca
10. Recebe informação através de que meios? *	<input type="checkbox"/> Email <input type="checkbox"/> Newsletter <input type="checkbox"/> Intranet <input type="checkbox"/> Exposição de comunicados
11. Envolve-se em atividades que contribuem para a divulgação e sucesso da organização? *	<input type="radio"/> Sempre <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Poucas vezes <input type="radio"/> Nunca

12. Considera que a organização deve apostar nos colaboradores para futuras campanhas, com o objetivo de divulgar a empresa? *
<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
13. Conhece os valores que fazem parte da Identidade da organização? Identifique-os. *
<input type="checkbox"/> Integridade <input type="checkbox"/> Compreensão <input type="checkbox"/> Lealdade <input type="checkbox"/> Relacionamento <input type="checkbox"/> Qualidade <input type="checkbox"/> Inovação <input type="checkbox"/> Desempenho <input type="checkbox"/> Excelência
14. Identifica-se com os valores da organização? *
<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
15. Gostava de representar a organização no exterior? *
<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
Se respondeu não á pergunta anterior, mencione por favor os motivos porque não gostaria de representar a empresa no exterior
<div></div>
Se respondeu sim á pergunta anterior, diga quais as atividades em que estaria disposto a participar para promover a instituição
<input type="checkbox"/> Feiras <input type="checkbox"/> Integrar a revista do grupo Lusíadas (ex. capa) <input type="checkbox"/> Atividades de grupo fora do horário de trabalho (futebol, voluntariado, etc) <input type="checkbox"/> Ir a Workshops promovidos pelo Grupo Lusíadas <input type="checkbox"/> Outdoors <input type="checkbox"/> Colaborar na escrita de artigos de comunicação interna <input type="checkbox"/> Vídeos Promocionais <input type="checkbox"/> Participação em eventos externos
16. Quanto a campanhas futuras. Sente-se informado sobre as perspectivas futuras da empresa? *
<input type="radio"/> Sempre <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Poucas vezes <input type="radio"/> Nunca
17. Considera que a sua opinião é valorizada na empresa? *

<input type="radio"/> Sempre <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Poucas vezes <input type="radio"/> Nunca
Quais os motivos que o levam a ter essa percepção?
<div></div>
18. Recomendaria a Lusíadas Saúde a alguém que procura cuidados de saúde de qualidade? *
<input type="radio"/> Sempre <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Poucas vezes <input type="radio"/> Nunca
19. Costuma recomendar a Lusíadas Saúde a amigos que procuram emprego? *
<input type="radio"/> Sempre <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Poucas vezes <input type="radio"/> Nunca

Concluir

Cancelar

Anexo 2 - Guião e Transcrição da Entrevista realizada à Diretora de Marketing do Grupo Lusíadas

Introdução da Entrevista

Eu: Decidi focar-me num ponto que é do meu interesse, que é a comunicação interna. E o tema é “De colaborador a embaixador da marca” e decidi escolher a Lusíadas Saúde como estudo de caso, ou seja, como é que podemos criar uma estratégia de *branding* tendo como luar a comunicação interna, ou seja, o colaborador como embaixador da marca.

Dra. Sofia: Isso estamos a tentar mas é *On Going*, isto não é um processo que esteja feito ainda.

Eu: Pois, e como eu percebi através do processo de *rebranding*, que o Departamento de Marketing poderia ter utilizado os colaboradores como parceiros no processo de *rebranding*, dando a cara como imagem, percebi que a comunicação interna não foi abrangida nesse plano.

Dra. Sofia: Foi. Nós fizemos imensa comunicação interna. Não fizemos foi essa estratégia de ter os colaboradores como embaixadores, isso é algo em estamos a trabalhar agora e é super visível por exemplo nos dias comemorativos, que podemos falar mais para a frente.

Guião da Entrevista

I. HISTORIAL DA EMPRESA

Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da empresa?

Dra. Sofia: Eu acho que o momento chave de todos foi sem dúvida o *rebranding* e aí não há como fugir. Nós passámos de uma marca antiga muito relacionada com a Caixa Geral de Depósitos e um universo completamente diferente, até um bocadinho a dar mais para um universo público, digamos assim, para um universo completamente privado e com acionista que não é um acionista português e portanto aí uma diferença muito grande. Para mim, o momento muito mais marcante é mesmo o *rebranding*. Sem dúvida alguma.

Quais os motivos que levaram ao processo de *Rebranding* da empresa?

Dra. Sofia: Acho que tem muito a ver com isso. Com o histórico, ou seja, a empresa era uma empresa que estava muito associada, obviamente a um determinado grupo ao qual pertencia no passado, tinha um historial de há muitos anos que era um historial relacionado com a seguradora também, portanto a caixa detinha os dois negócios, os negócios dos seguros e os negócios da saúde e naturalmente havia um envolvimento destes negócios, como por exemplo agora estão a fazer concorrentes que têm e a história aí repete-se um bocado. Portanto nós passámos de uma empresa,

que era uma empresa muito agarrada a esse historial, ao facto de pertencermos ao grupo da caixa, ao facto de pertencermos ao grupo que detinha uma seguradora também e um bocado aquela história dos hospitais de ortopedia. No porto sobretudo, isso durante muito tempo, o hospital teve um bocadinho esse crivo de ser um hospital mais dedicado a esta temática, de acidentes de trabalho, de ortopedia, etc. O que eu acho que em termos de marca, também nos penalizou um bocadinho, porque era um negócio muito específico e portanto talvez aquela ideia da abrangência de cuidados de saúde em diversas áreas tivesse sido um bocado penalizado no Porto especificamente por causa disso não é? E Portanto eu acho que por tudo isso, o facto de estarmos numa época de crise profunda em Portugal, de termos sido adquiridos por um acionista, neste caso a aquisição foi muito ligada à Amil não é? Porque era o Brasil que estava a fazer o negócio mas quase ao mesmo tempo a Amil foi comprada pelo grupo UnitedHealth Group. Portanto nessa altura nós falávamos muito daquilo que eram as ideias também da Amil e tentámos em Portugal, primeiro que tudo ver em termos de marca qual e que se poderia ser a marca mais forte e a marca mais forte era a marca de Lisboa, que era HPP Hospital dos Lusíadas. Então nós pegámos no Lusíadas e passámos a ter esse como nome do Grupo. Portanto foi um bocadinho essa ideia na altura.

Era o nome mais facilmente identificado, claro que ele não tem o mesmo nível de notoriedade no país todo. Em Lisboa temos o maior Top of Mind em 2016. Os de 2017 só teremos os resultados em Janeiro. Em Lisboa é o do Hospital Lusíadas Lisboa, portanto foi uma estratégia completamente ganha.

Nos outros sítios um bocadinho diferente, em termos de notoriedade. No Porto e no Algarve também por serem mercados mais difíceis, mas também por não termos feito um investimento tão grande, digamos assim e porque em Lisboa foi natural. Passou-se de HPP Hospital Lusíadas para Hospital Lusíadas Lisboa, a associação foi muito mais direta do que nos outros locais.

Portanto, o momento chave sem dúvida é o *Rebranding*, os motivos que levaram teve a ver com tudo isso, com esse historial que tínhamos e no fundo um bocadinho deixar o passado e pegar na marca que poderia ser a marca com mais notoriedade e sempre foi a nossa bandeira, digamos assim, e depois replica-la para as outras áreas do país onde temos presença. É isso.

II. PROCESSO DE REBRANDING E ESTRATÉGIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

Quais as mudanças mais marcantes que ocorreram após o processo de *rebranding*?

Dra. Sofia: Em termos de Marketing tudo o que possas imaginar. Desde o site, ao próprio conceito dos hospitais mudou completamente até em termos de imagem de decoração de ambientes, de

tudo. Eu acho que o 800 também foi uma boa bandeira, vamos acabar com ele agora, mas de qualquer forma acho que foi uma bela iniciativa.

O Processo de *Rebranding* e a aquisição da empresa levou a que muitos dos pressupostos deixassem de existir e começou-se a construir um novo caminho e portanto esse novo caminho teve muitos impactos em muitas áreas. Não só de uma marca, a marca sim mas teve a questão dos 800, teve os *sites* novos, teve uma nova estratégia de *content marketing*, que podemos falar um bocadinho mais para a frente, e que veio ajudar muita marca a posicionar-se numa esfera digital. Mas sobretudo é o que nós nos tornámos, numa empresa que era uma empresa mais, não sei se posso dizer antiquada, acho que antiquada é uma palavra um bocadinho forte, mas mais tradicional para uma empresa um bocadinho diferente e de como é que podemos estar na área da saúde sem ter aquele peso institucional e isso acho que até na nossa comunicação se vê. Aquele peso da área da saúde, de ser muito formal. Eu acho que nós deixámos de ser tão formais e passámos a ser uma empresa mais descomplicada, digamos assim não é? Mais perto das pessoas, eu acho que isso foi muito importante. E depois das questões mais relacionadas com o atendimento ao cliente, acho que é um caminho que nós estamos ainda a fazer, mas o foco começou a ser feito de uma forma muito diferente após o *rebranding*.

Eu: Um atendimento mais personalizado

Dra. Sofia: Sim, um atendimento mais personalizado, o pensar mais no próprio cliente e na satisfação. Eu acho que isso é uma área onde nós estamos a trabalhar agora muito e vamos ter que continuar a trabalhar no futuro, mas que acho que também começou com o *rebranding*, com as ideias dos próprios administradores e aí obviamente o Dra. José Carlos e a Dra. Cristina, traziam até do serviço ao cliente do Brasil, que já é bastante diferente do serviço ao cliente tradicional em Portugal, ao que era nessa altura em 2013, quando eles compraram a nossa empresa.

A assinatura do contrato foi a 01 de Março de 2013.

Na análise feita à proposta de *rebranding* por parte da McCann, fiquei com a ideia de que a comunicação interna não foi abrangida pelo plano. O objetivo do *rebranding* passou também pela definição da cultura organizacional?

Dra. Sofia: Na altura, o que aconteceu foi que, houve obviamente essa preocupação para com os colaboradores, foi muito centrado numa ação específica, que foi um evento que aconteceu no mesmo dia e a mesma hora para todos os hospitais no país, portanto foi quase assim *one time shot*, nós no mesmo dia fizemos tudo e todos ficaram a saber, a conhecer as novas fardas, criámos um evento que achamos que foi um evento marcante. Portanto foi muito centrado nesse evento.

Nesse dia desvendamos o que era a marca nova, apresentamos as novas fardas e fizemos aqueles discursos habituais quando há este tipo de evento.

O processo de *rebranding* teve em conta a cultura organizacional existente ou houve uma mudança da cultura organizacional?

Dra. Sofia: Eu acho que a mudança da cultura organizacional ainda está acontecer, portanto no processo de *rebranding* não há uma cultura organizacional que consigas mudar de um dia para o outro, demoram anos a mudar-se uma cultura organizacional e nós pertencemos a uma empresa que é paradigmática nisso. O nosso grupo tem um treino específico de cultura na empresa que faz isso á anos e já abrangeu milhares de pessoas e eu já tive a sorte de fazer. E é um tema que demora décadas.

Para incrementar uma cultura á seria numa empresa, isso demora décadas, portanto isso não se faz num processo de *rebranding*, de todo.

O que o processo de *rebranding* faz é começar esse caminho e eu acho que foi isso que nós fizemos. Com a nova marca, vem o novo conceito. Qual foi o novo conceito? Sabemos Cuidar. Portanto a assinatura de marca, posiciona-nos de alguma maneira, naquilo que n's queremos que seja a nossa cultura e depois há vários passinhos que vamos dando para que isso aconteça. Desde a própria assinatura de marca, até os ambientes dos hospitais, até à *costumer american experience* que estamos a tentar desenvolver mais. Portanto há vários passinhos que contribuem para isso. Agora se me perguntas se houve claramente um foco na cultura organizacional no *rebranding*, não houve, de todo e por várias razoes. Porque eramos um empresa recente e estávamos a construir uma empresa de novo. O *Rebranding* aconteceu um ano depois da compra. Portanto num ano q com tanta coisa por fazer e com tanta mudança a acontecer, é impossível haver uma cultura de empresa. Portanto o que nos fizemos foi, através da nossa assinatura, posicionarmo-nos. É isso que nós queremos que os nossos clientes saibam certo? Ou que sintam o que nós fazemos e portanto ai começamos a trabalhar. E isso foi claro logo no início. Nos demos um Kit (bloco de notas e uma caneta) a todos os colaboradores, com uma brochura com a explicação do que é a marca e como ela nasceu e porquê.

Naquela altura tinha a Amil e a United, neste momento nós já só estamos a comunicar a United, já não faz sentido comunicar a Amil.

Agora, é um caminho, não está feito. Vai sendo feito e ao longo de muitos anos. Mas nessa altura houve um enfoque muito grande e acho que a marca foi claramente aceite por todos os colaboradores, não sentimos da parte das pessoas nenhum entrave. Eu acho que as pessoas se

identificam claramente com a marca e identificam-se sobretudo com a assinatura de marca e isso eu acho que se sente.

Existe na empresa uma comunicação integrada definida? ou seja, como é aplicada a estratégia de Marketing e Comunicação? A importância da estratégia de marca com o público interno é a mesma para com o público interno?

Dra. Sofia: A importância da estratégia de marca. Sim, mas mais uma vez nós começamos a trabalhar primeiro no público externo, ou seja, todo o nosso investimento, desde o *rebranding* e durante esse tempo e nos anos seguintes foi muito para fora, ou seja, foi como é que nós conseguimos fazer esta nova marca e como é que nós nos conseguimos posicionar no mercado, que ainda por cima é um mercado completamente diferente por regiões. O Porto é uma coisa, Lisboa é outra coisa e o Algarve é outra coisa. Claramente em termos de posicionamento de marca. Portanto sim vai um bocado ao encontro disso, ou seja, nós começamos pelo exterior sem dúvida nenhuma e tentar que junto dos clientes houvesse também essa aceitação digamos assim. Eu acho também que isto aconteceu porque a marca foi muito bem aceite internamente e portanto como não houve grande resistência interna, as pessoas no fundo quase... a sério eu sinto isso e pode ser uma perceção muito minha mas as pessoas agarraram de facto o que era a nova marca e quase que a adotaram imediatamente. Portanto como não houve resistência, não houve forma de nós termos que os obrigar a dar muita atenção também ao público interno. De qualquer forma, eu acho que há esse desnível entre o público interno e o público externo, que é um desnível natural digamos assim e é um desnível sobretudo pelo aquilo que eu disse, porque nós estávamos a construir uma empresa nova. Portanto eu acho que todos os paradigmas antigos até em termos de comunicação interna do que era esta marca deixaram de existir e portanto isso é uma coisa que se vai fazendo ao longo do tempo. E eu acho que temos alguns exemplos disso, ou seja nos criámos a *newsletter*, a Bussola, que é dedicada para que o presidente possa falar com as pessoas e possa dar informação e transmitir a determinado aquilo que é a estratégia, o caminho que estamos a seguir ou o momento em que estamos. Acho que isso também foi muito bem aceite. Quando houve o *rebranding*, eu acho que foi logo nesse natal em 2014, o Porto e o Porto que é um mercado muito mais difícil, digamos assim, em termos de mercado global porque é um bocado mais tradicional do que é Lisboa, porque mudou completamente o seu nome, chamava-se HPP Hospital da Boavista passou para a chamar-se Hospital Lusíadas Porto, não tem nada a ver e logo nesse jantar de natal, eles fizeram uma canção á volta da bussola e da *newsletter*, os colaboradores do próprio hospital e isso mostra bem aquilo que foi a aceitação das pessoas. E temos seguindo mais esse caminho e dando mais atenção, estamos a falar

de 2014, de 3 anos. E portanto se o primeiro ano foi um ano de tentar consolidar o que era a marca, nos anos seguintes nós começamos a trabalhar mais especificamente a comunicação interna e acho que isso se nota bastante, as questões de *endomarketing* no envolvimento dos colaboradores. Por exemplo nas questões dos dias comemorativos, começámos a fazer o ano passado e continuámos a fazer este ano e as pessoas obviamente que adoram sentirem-se envolvidos. A comunicação interna é partilhada com os Recursos Humanos, como é óbvio, não é um pelouro só meu.

É claramente assumido que a comunicação interna é partilhada, houve uma serie de projetos que fazem parte dessa criação de marca e acho que aí é muito importante, porque acho que é coisas que muitas vezes não relacionamos com a criação de cultura. A história do Boa Esperança por exemplo, o Boa esperança é claramente criação de cultura, a história dos cabazes de natal, a história de se assinalar a pascoa, a história de assinalar o regresso às aulas das crianças (O grupo dá um Kit com material escolar). Isso tudo não existia. A boa esperança é brutal em termos daquilo que dá às pessoas (Dá às pessoas uma refeição por dia durante o seu turno de trabalho e um cabaz de produtos básicos. Portanto às vezes quando nós pensamos em comunicação interna, pensamos em coisas que depois não nos parecem ser óbvias, ou seja, o primeiro é dizer aí não, nós não trabalhamos muito a comunicação interna. Fazemos formações também, há varias formações ao longo deste período, que os RH têm esse pelouro. Há as formações da Disney, que os formando fazem. A Dra. Cristina promoveu para todas as rececionistas aquela secção de maquilhagem. Acho que tem havido na cultura, mas secalhar não é um investimento tão tradicional. A história da boa esperança é claramente cultura. É aquilo que nós queremos. Aquela história de nós queremos cuidar dos nossos certo? Nos cada vez mais estamos a associar algumas coisas que os RH fazem a uma assinatura sabemos cuidar dos nossos. E isso é uma razão de ser. Aquela assinatura que está a ser passada para fora do Sabemos cuidar aplica-se internamente ao Sabemos cuidar dos nossos. Quase como se os RH tivemos uma assinatura de marca, se bem que isso não é perceptível para as pessoas se são os RH que estão a fazer isso ou se é o MKT. Mas que é de facto é que acho que as pessoas claramente percebem.

O que a gente fez em três anos, já foi muito: Projeto de Boa Esperança; *Newsletter*; *Summer Party*; Bussola.

III. COMUNICAÇÃO INTERNA

Considera que a comunicação interna se integra na estratégia de marketing? Em Caso afirmativo, como?

Dra. Sofia: Sim, completamente. Já falámos sobre isso.

Existe algum plano de comunicação interna no Grupo Lusíadas Saúde? De que forma é que ele é dado a conhecer aos colaboradores?

Dra. Sofia: Não, um plano de comunicação interna não é dado a conhecer aos colaboradores. Ele existe, mas de uma forma não muito estruturada infelizmente. Eu acho que o grande passo que nós temos dado neste sentido é nesse envolvimento dos colaboradores com a marca, sobretudo na parte das campanhas não é? É feito para os dias comemorativos e já é o segundo ano que estamos a fazê-lo. É feito o envolvimento completo dos colaboradores nos temas. A Carla por exemplo deixou de fumar coma ajuda desta médica e isso teve a ver com um projeto que nós lançámos.

Eu: Ok mas esta campanha é somente interna?

Dra. Sofia: É para os dois lados, ou seja, ela é muito *endomarketing* no sentido em que nós estamos a envolver os colaboradores, que pensamos nos dias comemorativos em função dos nossos colaboradores, ou seja, quando nós decidimos os dias que vamos comemorar, pensamos logo o que é que vamos fazer para os nossos colaboradores. Se é o dia da secretária, se é o dia do médico, se é o dia do enfermeiro, ou do fisioterapeuta, se é o dia do não fumador ou o dia mundial sem tabaco, nós lançámos uma campanha n dia mundial sem tabaco que, com o nosso apoio, quem quisesse deixar de fumar, teria o apoio da empresa durante X tempo, como consultas grátis, tudo. Sendo que os RG tratam da parte operacional. Portanto o que nós fazemos depois é: a campanha do ano é a campanha em que nós lançamos o desafio, a campanha do ano seguinte é já a campanha com os resultados. Aqui já está a Carla e a médica.

Mas sim, ela tem um duplo propósito, ela é interna, porque há uma ação concretamente que é uma ação interna mas depois é um campanha que vai para toda a gente, e as pessoas gostam e ver isso no nosso *facebook*.

Todas as campanhas dos dias comemorativos são colocadas no *facebook*. Claro que depois há questões internas. Por ex. O dia mundial da criança. É comemorado este dia. Tirámos uma foto com um colaborador e a o respetivo filho e ao mesmo tempo foi feito um evento, que foi levar as crianças à Kidzania. Foi a maior ação feita com colaboradores, montes de gente a responder, a dar feedback. Foi o maior sucesso.

Como uma campanha, é uma campanha por um lado porque envolve colaboradores e ao mesmo tempo é externa porque essa imagem é passada para fora, mas que depois tem outra vertente, que é um vertente interna.

As campanhas dos dias comemorativas são passadas para fora através do *facebook* que é a nossa plataforma digital por excelência.

O dia da mãe: Lançamos o desafio para criarem uma receita. E a receita foi replicada nos refeitórios; Dia do Pai; Dia dos avós; Dia do cancro da mama, HIV – Com os lacinhos representativos; Dia da Higiene das mãos

Com isto quero dizer, que embora muitas vezes pareça que pensemos mais a comunicação para fora, porque isso é normal numa área de marketing, é querer que os potenciais cliente e os clientes sintam esse *engagement* com a marca de alguma forma, nós não descoramos a comunicação interna e por nós ela é feita de uma forma e pelos RH é feita de outra, que dá as aprovações, que dá tudo aquilo. Depois quando os RH têm qualquer coisa que querem implementar, o que acontece é que eles nos vêm pedir ajuda e dizer. A história da pascoa por exemplo, não temos budget como é que fazemos uma coisa gira e diferente? Pronto, nós criamos uma caixinha de amêndoas, que é uma coisa super simples e que as pessoas adoraram. A história da *running team* por exemplo, que partir um bocado de uma ideia interna, mas nós ajudamos um bocado, no fundo, a desenvolver e aí também a questão do *engagement* dos colaboradores.

Eu: Portanto existe um plano de comunicação interna definido?

Dra. Sofia: Existe um plano de comunicação interna definido, mas não em todas as vertentes, ou seja, há coisas que nós sabemos que vamos fazer de certeza, há outras coisas que vão aparecendo ao longo do ano e que nós vamos embutindo em cada momento. E sabemos o que queremos fazer no futuro.

Quais foram as principais mudanças que se verificaram no planeamento da comunicação interna após o processo de *rebranding*?

Dra. Sofia: Envolveu-se o colaborador, o que não acontecia.

De que modo é feita a CI na organização?

Dra. Sofia: *Newsletter*; Bussola; Comunicados por *Email*

Que canais de Comunicação interna contempla?

Dra. Sofia: *Email*

A empresa faz um uso correto da comunicação interna para melhorar o relacionamento entre os seus colaboradores e até mesmo com o público externo?

Dra. Sofia: Sim tudo isto que tivemos a falar tem a ver com isso e não te esqueças da parte dos RH com as formações de relacionamento

Quais são os principais entraves que dificultam uma comunicação interna eficiente na Organização?

Dra. Sofia: Bem, eu acho que muito o acesso às pessoas não é? Ou seja, a comunicação interna acaba por ser muito focada ou muito enviada por *email*, por exemplo. Essa é um entrave, algumas pessoas que não têm acesso e há outras que não vêm de todo *emails*. Então eu acho que esse é um grande entrave.

Outro entrave é o facto de nós não termos uma entrada específica, que seja a entrada por onde todos os colaboradores entrem nas nossas unidades, porque aí podemos tentar fazer algo de comunicação interna mais direccionada. Em Lisboa e no Porto as pessoas entram por diversos sítios. Isso também nos encrenca um bocadinho. São essas duas formas: O acesso às pessoas e o facto de esse acesso não estar disponível e nós tentamos fazer de outra forma, imprimimos as coisas que enviamos e colocamos em alguns sítios e o facto de não haver um sítio que seja um sítio primordial. Portanto não há um refeitório somente para colaboradores. Assim é difícil de passar as mensagens às pessoas.

Que tipo de conteúdo considera que precisa ser trabalhado internamente?

Dra. Sofia: Todos. É um trabalho constante, não é uma coisa que possa identificar, ou seja, o que nós tentamos é reforçar um bocado aquilo que vemos que estamos a fazer bem, tentar arranjar outras formas de comunicar com as pessoas, nem sempre é muito fácil e reinventarmos um bocadinho aquilo que é a nossa comunicação e a forma de o fazer. O ano passado juntamos o vídeo ao prémio de desempenho que não tínhamos feito em anos anteriores.

Outra forma que acho que não estamos aqui a falar, que não é comunicação interna especificamente mas é *engagement* com os colaboradores, que no fundo é aquilo que a comunicação interna quer fazer. É a Rota da Saúde, nós no jantar de Natal damos um prémio do artigo que teve mais sucesso em cada um dos hospitais, esse artigo só é feito porque há um *engagement* dos colaboradores, neste caso normalmente com os médicos que colaboram em tudo o que é o nosso *content marketing*, seja a revista, seja a Rota da Saúde, seja os vídeos que estamos a fazer. E eu acho que isso é ponto muito importante.

Eu: É baseado no nº de visualizações do artigo?

Dra. Sofia: Sim, aquele que teve mais visualizações e que teve colaboração de uma pessoa de lá. A Rota da Saúde é case para nós claramente, a Rota da Saúde leva em média 30% do tráfego para *lusíadas.pt*, ou seja as pessoas chegam através de nós de uma forma *unbrandend*, porque estão a procura de uma explicação, uma dúvida sobre saúde, uma coisa qualquer, chegam através de nós,

muitas vezes sem marca, sem saberem o que é que é e nós estamos da rota da saúde para o *site* da lusiadas.pt levar 30% do tráfego, portanto é muita gente. E aí pode ser visto como *engagement* do colaborador, tem tudo a ver com comunicação interna, todos os artigos da rota da saúde são validados por colaboradores nossos, todos.

Na sua percepção, qual a importância da comunicação interna para a motivação do público interno?

Dra. Sofia: Tem tudo a ver. O objetivo é fazer o *engagement* com colaborador.

Acredita que uma comunicação interna eficaz pode conduzir o colaborador a ser embaixador da marca?

Dra. Sofia: Sim, completamente.

Eu: Existe as duas vertentes, aquele embaixador da marca involuntário que nem sabe que o está a ser, ou seja, através das partilhas dos artigos do *facebook*, o *merchadising* e depois existe aquele embaixador da marca que lá está, que dá a cara, que participa nas campanhas.

Dra. Sofia: Sim, acho que sim. A comunicação interna ajuda muito ao *engagement* dos colaboradores com a marca, sem dúvida alguma.

A história do *merchadising* não é, quando nós andamos aí a distribuir *merchadising*, quando vem a revista e distribuímos a revista a toda a gente, não é só porque temos exemplares a mais e precisamos de os distribuir não é? É isso, é tentar criar um *engagement* das pessoas com a própria marca, sem dúvida alguma. Eu acho que sim concordo completamente com isso.

Um exemplo que posso dar: campanha da obesidade: Mega sucesso na Rota da saúde, não sei quantas visualizações, muito orgânico, mas obviamente que pagamos alguma coisa e temos que ter campanhas no digital mas organicamente o vídeo da obesidade disparou nos primeiros dias e se vimos aquela percentagem no *facebook* em que o que é orgânico e o bocadinho que é pago é completamente diferente. Então que tipo de estratégia é que nós usamos para isto? Pensámos que forma é que os colaboradores podiam ser no fundo embaixadores, é mesmo isso, fizemos primeiro que tudo uma preparação, ou seja, nós ao preparar aquilo foi difícil porque os médicos não queriam envolver os médicos do Porto, os médicos de Lisboa. Portanto eles cocriaram connosco a campanha. Os médicos do Porto, Lisboa e Algarve identificados, da CLISA por exemplo ajudaram na validação dos conteúdos, depois um outro passo foi a campanha antes de ser uma campanha para o exterior, no dia antes foi uma campanha interna, ou seja, nós pedimos a algumas pessoas para serem de facto embaixadores da campanha e ligámos a pessoas que sabemos que têm alguma atividade do *facebook*, que são mais ou menos consensuais nas unidades e então ligámos a cada administrador

para ter: Precisamos que escolhas três ou quatro pessoas, alguns não tínhamos alguma ideia, demos algumas sugestões e outros não, e então foram aqueles que nos deram. E nós ligamos individualmente para cada colaborador, dizer precisamos da vossa ajuda, amanhã vamos lançar esta campanha, podemos contar convosco? Partilham, fazem não sei o quê e pronto e eles fizeram. Portanto no dia em que a campanha saiu, eles já sabiam de tudo, já tinham visto o vídeo, já estavam preparados e então forma nossos embaixadores naquela campanha.

Eu: Por exemplo, aqueles *outdoors* que estão no exterior as imagens são banco de dados?

Dra. Sofia: Sim são.

Eu: Porque não utilizar os colaboradores para isso?

Dra. Sofia: Por uma coisa muito simples, se por acaso esse colaborador de vai embora e o mercado da saúde, por exemplo de enfermagem há muito *hannover*, por isso se nós escolhemos uma pessoa que depois se vai embora é uma ganda chatice. Uma tela daquelas não é barata ok? Posso estar a contradizer-me ou parecer que estou a contradizer-me porque eu no porto tenho o Aparício a fazer em três *mupies* na cidade, que era o que tínhamos contratado, a fazer isto.

Isto é datado, eu sei que isto é contratado até ao final e Janeiro e são apenas três *mupies*, se ele se for embora não se perde muito. Uma coisa é uma coisa localizada, do dia da mãe ou do pai, pronto acabou. É um campanha localizada e não que fique, se pessoa se foi embora, é trabalho para lixo.

Os colaboradores que estão no Rock in, são colaboradores nosso e isso é claramente comunicação interna, *engagement* do colaborador ao extremo, várias equipas, vários hospitais a trabalharem todas juntas, debaixo do *umbrella* da maraca lusíadas. Portanto aquilo que supostamente é uma prestação de serviços ou uma ação de marketing, no fundo acaba por não ser. Há a parte do passatempo que nós fazemos, as pessoas ganham que vão.

É um evento que pode parecer marketing puro mas não é, tem tudo a ver com o envolvimento dos colaboradores.

Qual o perfil do colaborador que presta atendimento ao público?

Dra. Sofia: Isso é claramente com os recursos humanos. As fardas somos nós que opinamos.

Qual o budget anual dedicado à comunicação organizacional? Existe algum valor específico dedicado à comunicação interna?

Dra. Sofia: Não posso dar esses números.

Anexo 3 - Outdoor de Campanha do Processo de Rebranding



The advertisement features a photograph of a male doctor in a white coat and striped tie, smiling and holding the hand of a young child lying in a hospital bed. The child is wearing a blue patterned shirt and has a nasal cannula. The background is a blurred hospital room. A large, stylized graphic of three overlapping curved bands in green, blue, and yellow is positioned over the doctor's arm and the child's hand.

Lusíadas

**AGORA O SEU HOSPITAL HPP
CHAMA-SE LUSÍADAS.**

MAIS DO QUE TRATAR, CUIDAMOS.

Nos Hospitais e Clínicas HPP aprendemos que certos gestos têm a capacidade de mudar tudo à nossa volta. E mudar um nome? No nosso caso, significa evoluir e ao mesmo tempo manter. Significa que agora oferecemos a garantia de pertencermos a um dos maiores grupos mundiais de saúde. E significa manter o melhor atendimento, dedicação, profissionalismo e equipa, ao serviço da saúde em Portugal. No fundo, mudámos de nome mas mantivemos o essencial. Como a atenção que damos a cada um dos nossos clientes. Uma mudança que resume perfeitamente tudo o que nos une e aquilo que somos:

Lusíadas.

N.º GRÁTIS: 800 20 1000 | www.lusíadas.pt

Anexo 4 - Dias Comemorativos - Dia Nacional da Prevenção do Cancro da Mama



Lusiadas
SABEMOS CUIDAR

**CUIDAR É,
ANTES DE MAIS,
PREVENIR.**

Cuidar é proteger. É tomar conta. É tratar e acompanhar. Cuidar pode ser curar. Mas antes de tudo isso, cuidar deve ser prevenir. O que é uma mamografia uma vez por ano, comparada com um mar de cuidados? Cuide de si, antes que outros o tenham que fazer. E conte sempre com os Hospitais e Clínicas Lusiadas.

**DIA NACIONAL DA PREVENÇÃO
DO CANCRO DA MAMA
30 DE OUTUBRO**

**PAULA MATOS
E DRA. LÍDIA REIS**
Hospital de Cascais
UMA MULHER PREVENIDA
VALE POR DUAS

Anexo 5 - Dias Comemorativos - Dia Mundial da voz



**CUIDAR
É ANIMAR UM PAÍS
SEM QUE A VOZ LHE DOA.**

A VOZ FAZ PARTE DA NOSSA IDENTIDADE: É RIR, É GRITAR, É CANTAR, É ATÉ DÁ-LA A QUEM NÃO A TEM. MAIS DO QUE UMA FERRAMENTA DE TRABALHO, A NOSSA VOZ É UMA FERRAMENTA DA VIDA, É A NOSSA EXPRESSÃO MAIS PESSOAL, E DAR-LHE OUVIDOS É UMA RESPONSABILIDADE. É POR ISSO QUE NÓS, NOS HOSPITAIS LUSÍADAS, IREMOS AJUDÁ-LO A CUIDAR DELA COM TODA A ATENÇÃO QUE MERECE.



**DIA MUNDIAL DA VOZ
16 DE ABRIL**



**JOANA AZEVEDO
& DIOGO BEJA**

LOCUTORES DA RÁDIO COMERCIAL E
AS VOZES QUE ANIMAM AS NOSSAS
TARDES.

Anexo 6 - Dias Comemorativos - Dia do Farmacêutico



**CUIDAR
É DEDICAR-SE SEM
CONTRAINDICAÇÕES**

A receita para ficar melhor começa no consultório e passa pela farmácia. O farmacêutico é o princípio ativo da cura e certifica-se de que recebe a medicação certa na dose certa. Nos Hospitais e Clínicas Lusiadas, saudamos os profissionais que sabem aconselhar saúde sem efeitos secundários.

DIA NACIONAL DO FARMACÊUTICO
26 DE SETEMBRO

DOMINGAS PALMA
Hospital de Cascais
FARMACÊUTICA 24H

Anexo 7 - Dias Comemorativos - Dia do Pai



CUIDAR É ESTAR SEMPRE LÁ QUANDO É PRECISO.

Hoje celebramos o abraço mais seguro do mundo, a mão que nos levanta e não nos deixa cair. É o dia do nosso primeiro herói, o pai mais forte do recreio, que queremos saudável a vida inteira. Nos Hospitais e Clínicas Lusiadas sabemos cuidar dos pais para que tenham bons olhos para ler histórias à noite, ou uma voz segura para darem conselhos, ou as costas direitas para nos carregarem às cavalitas. Cuidar é também ser pai. É saber quando dizer que não e quando dizer que sim. É saber abraçar como um pai.

DIA DO PAI
19 DE MARÇO

GONÇALO CARDOSO
MOTORISTA LUSÍADAS E PAI



Anexo 8 - Dias Comemorativos - Dia Mundial do combate ao cancro da próstata



Lusiadas
SABEMOS CUIDAR

**CUIDAR
É NÃO ADIAR.**

Os 4000 novos casos de cancro da próstata, por ano, tornam-no no tumor mais frequente e o segundo cancro mais mortífero. No entanto, pode ser facilmente detetado e quanto mais cedo melhor. Os profissionais dos Hospitais e Clínicas Lusiadas sabem da importância de um diagnóstico a tempo e horas, e recomendam o exame anual de despiste a partir dos 40 anos. E, porque a saúde é uma prioridade, marque o seu.

**TEAM MOVEMBER
PÕE A SAÚDE EM PRIMEIRO**
Sede Lusiadas Saúde

**DIA MUNDIAL DO COMBATE
AO CANCRO DA PRÓSTATA
17 DE NOVEMBRO**

Anexo 9 - Dias Comemorativos - Dia Mundial da luta contra o cancro



Lusíadas
SABEMOS CUIDAR

**CUIDAR É NUNCA
DESISTIR DE LUTAR
PELA VIDA.**

Amanhã celebramos todos os que lutam, que nunca se rendem e acreditam sempre na cura. Pessoas extraordinárias como Maria José Mourão, que estava grávida quando descobriu que tinha cancro de mama. No Hospital Lusíadas Porto encontrou quem lutasse com o mesmo espírito que ela. Com dedicação. Com conhecimento. Com todos os cuidados que permitiram que a Maria José renascesse e a Leonor nascesse.

**DIA MUNDIAL DA LUTA
CONTRA O CANCRO
4 DE FEVEREIRO**

MARIA JOSÉ MOURÃO
MÃE E SOBREVIVENTE DE CANCRO

Anexo 10 - Dias Comemorativos - Dia da criança



Lusiadas
SABEMOS CUIDAR

**CUIDAR É
SER UM SUPER-HERÓI.**

JÁ TOCOU! TODOS PARA O RECREIO E O RECREIO É PARA SEMPRE. HOJE É O DIA DE BRINCAR A SÉRIO, IMAGINAR MUNDOS INFINITOS, E NUNCA DEIXAR DE SER CRIANÇA. TODOS OS DIAS, NOS HOSPITAIS E CLÍNICAS LUSÍADAS, APRENDEMOS COM AS NOSSAS CRIANÇAS QUE OS DRAGÕES EXISTEM DE VERDADE E QUE PODEM SER DERROTADOS. E COMO AS CRIANÇAS SÃO O FUTURO, CUIDAMOS DO FUTURO DELAS, PARA QUE CRESCAM COM UMA SAÚDE DE SUPER-HERÓI.

**DIA DA CRIANÇA
1 DE JUNHO**

SUSANA MONTEIRO E MATILDE
ENFERMEIRA E BEBÉ NASCIDO NA MATERNIDADE
DO HOSPITAL LUSÍADAS PORTO

Anexo 11 – Newsletter Lusíadas Saúde Nº 9 – “Bussola” (Comunicação Interna)

Progresso | Inovação | Futuro



EDITORIAL

NEWSLETTER 09

Foto do Presidente retirada propositadamente.

Caros Colaboradores,

Começamos esta semana uma nova fase da nossa empresa, desta vez com a nova marca de Lisboa e Porto mais visível para os Clientes.

A semana começou com alterações a todos os níveis, das fardas ao sistema informático, dos luminosos à presença de marca em diversos suportes dos nossos Hospitais Lusíadas Lisboa e Porto.

Mas o que queremos da nova marca? Queremos que a marca Lusíadas seja considerada uma love brand. Acarinhada pelos nossos clientes mas, sobretudo, acarinhada em primeiro lugar pelos nossos Colaboradores.

Se não for cada um de vós a “vestir esta camisola”, a defender a nossa nova marca, os seus valores e o seu mais profundo ser – Sabemos Cuidar – esta transformação física nas nossas instalações só por si nada fará.

Cada um de vós é um importante embaixador da Lusíadas Saúde!


(Presidente do Conselho de Administração)



Lusíadas Porto e Lusíadas Lisboa apresentam novas fardas

Durante estes primeiros dias os nossos Hospitais parecem uma gigante passerelle, com os Colaboradores a passarem as novas fardas...

1- Enfermeiros	4- Rececionista
2- Auxiliares de Ação Médica	5- Médico
3- Serviços Gerais	6- Técnico

Fardas



Está já criada a página oficial da Lusíadas Saúde no facebook: <https://www.facebook.com/lusidas.pt>

Centraremos todas as interações dos nossos Hospitais e Clínicas através de uma única página, sendo que não haverá páginas individuais para cada Hospital, reforçando assim a nossa estratégia de comunicação conjunta para fortalecer a nova marca.

Faça-se amigo da nossa página no Facebook, acarinde a nossa nova marca e partilhe-a com os seus amigos.

A força da nossa união é demonstrada também através desta partilha!



03/06/2014

DESTAQUES



Está disponível o novo site do grupo Lusíadas Saúde. Em www.lusidas.pt terá a porta de entrada para todos os nossos Hospitais, inclusive para o Hospital de Cascais que embora tendo um site próprio terá uma importante referência através do novo site do Grupo.

Uma das grandes novidades é a introdução de funcionalidades para os Clientes através do portal “Mais Lusíadas”.

O “Mais Lusíadas” permite aos utilizadores o acesso a um conjunto de funcionalidades relacionadas com os atos médicos e numa primeira fase permitirá fazer a marcação, remarcação e cancelamento de atos nas diversas Unidades do Grupo.

As novas funcionalidades dividem-se em dois níveis de acesso:

- 1º nível – Os Clientes podem proceder à marcação de atos após autenticação com o BI e número de Telemóvel;
- 2º nível – Após definição de password, os Clientes podem aceder às restantes funcionalidades do portal, nomeadamente: cancelamento e remarcação de consultas bem como a consulta das suas marcações;

Numa segunda fase, os Clientes irão agendar exames ou meios complementares de diagnóstico e terapêutica, consultar resultados de meios complementares de diagnóstico e terapêutica, aceder e corrigir informações administrativas, consultar o respetivo histórico, incluindo faturação. Daremos conhecimento em primeira mão logo que esta segunda fase de funcionalidades, mais abrangente, esteja concluída. A partir de agora, e sempre que lhe perguntarem, lembre-se que o site dos nossos Hospitais e Clínicas é um único: www.lusidas.pt

Anexo 12 – Newsletter Lusíadas Saúde Nº 10 – “Bussola” (Comunicação Interna)

Progresso | Inovação | Futuro



EDITORIAL**NEWSLETTER 10**

Foto do Presidente retirada prepositadamente.

Caros Colaboradores,

Aproxima-se uma época típica de férias e quero aproveitar para desejar a cada um bom descanso. Sei que a vida trás muitos desafios, e não são só desafios profissionais, pelo que os dias que se aproximam para muitos de vós são um ponto de equilíbrio necessário e merecido.

Só assim, recuperando forças e retemperando energias o nosso corpo, mas sobretudo, a nossa mente ganha alento para enfrentar mais um ano das naturais exigências a nível pessoal e profissional. Só assim, cuidando de nós e prestando atenção ao nosso próprio equilíbrio estaremos aptos a regressar com toda a energia e foco para cuidar dos outros, de todos os que procuram os nossos serviços de saúde.

Porque na Lusíadas Saúde sabemos cuidar, mas devemos também saber cuidar sempre de nós próprios.

Bom descanso!



(Presidente do Conselho de Administração)

DESTAQUES

Lusíadas: a cara da mudança

Os nossos edifícios já estão a mudar. A refletir a nova imagem. A espelhar o novo empenho, a nova dinâmica, a nova fase que o grupo vive. O **Hospital Lusíadas Lisboa** já tem os luminosos e as novas telas, voltadas para a movimentada Avenida Lusíada. São como que um cartão de visita, e todos sabemos como as primeiras impressões são importantes. Também o **Hospital Lusíadas Porto** e o **Lusíadas Albufeira** têm “cara nova”. Toda a imagem já foi renovada e, deste modo, também se complementa a comunicação que está a ser feita através dos media.

Nas próximas duas a três semanas, todas as outras unidades ficarão prontas. O **grupo Lusíadas** está mais uno e coerente que nunca e a imagem é, sem dúvida, um fator essencial para transmitir esta unidade e reforçar a filosofia do cuidar.



SINAS

Já saíram os resultados do último **SINAS (Sistema Nacional de Avaliação em Saúde)**. Tal como no anterior, temos muitas razões para nos orgulhar. As Unidades de Cuidados Intensivos e de Ortopedia do **Hospital Lusíadas Porto**, bem como o tópico relativo à "segurança do doente" do mesmo hospital, obtiveram a nota máxima. **Pinto Freitas**, diretor clínico do Lusíadas Porto, sublinha a importância desta avaliação, sobretudo para os clientes: «Como sabe, nós somos acreditados pela Joint Commission International (JCI), uma empresa líder em Acreditação Internacional de Organizações de Saúde. Mas um cliente português "normal" não faz ideia do que isso é, do que isso representa. Por outro lado, se ele faz numa excelente avaliação atribuída pelo SINAS, da Entidade Reguladora da Saúde, sabe que isso só pode significar um bom trabalho». **Pinto de Freitas**, que além de diretor clínico do hospital é ortopedista, sorri com a nota máxima na Ortopedia: «Claro que por ser ortopedista tenho um orgulho particular nesta avaliação». Mas sinto a mesma alegria por ver que os Cuidados Intensivos também a receberam. Afinal, é ali, nos casos agudos, que mais vezes se veem salvar vidas. E é muito importante saber que um hospital está preparado, ao mais alto nível, para as situações agudas, que põem a vida em risco. Essa é, sem dúvida, a grande diferença entre nós e os outros privados do norte do país».



Lagos e Faro também obtiveram uma excelente classificação ao nível da segurança do doente, tendo **Lagos** obtido também nota máxima no conforto das instalações. **Cacais** levou a nota máxima para a segurança do doente, adequação e conforto das instalações, bem como para as Unidades de Cuidados Intensivos e de Ortopedia. O **Hospital Lusíadas Lisboa** (HLL) recebeu a "medalha de ouro" no conforto das instalações. **Rui Andrade**, Diretor de Suporte Operacional e Hospital do HLL, refere a preocupação permanente em dar atenção aos grandes e pequenos detalhes que fazem a diferença, bem como a humildade de escutar sempre as observações dos clientes: «Num hospital nunca está tudo perfeito. Temos de escutar, temos de melhorar todos os dias. Mas ficamos muito contentes por receber esta avaliação, que é fruto de muito trabalho».

O grupo Lusíadas Saúde continuará o bom caminho para manter e aumentar as notas máximas em todas as suas unidades.

Compliance



UNITED-HEALTH GROUP

Uma carta para ler com atenção

Estará brevemente disponível na intranet uma **carta de expectativas anticorrupção** relativamente aos nossos fornecedores e clientes. Como todos sabemos, o United-Health Group rege-se por rigorosos valores éticos que nunca, em qualquer circunstância, podem ser postos em causa. Assim, o grupo Lusíadas espera que os seus fornecedores e clientes partilhem destes valores fundamentais e entendam que os mesmos são realmente muito importantes para a construção de relações duradouras de negócios.

A prática ou autorização de qualquer suborno é estritamente proibida e é justamente isso que ficará descrito nesta carta que – estamos certos – todos os fornecedores e clientes não só compreenderão como terão todo o gosto em subscrever na íntegra.

Publicidade

Tudo o que sempre quis saber sobre a campanha da nova marca

Lusíadas Saúde nas bocas do mundo

É verdade: andamos nas bocas do mundo. Nos jornais e na rádio. Espalhámos a mensagem: **mudámos de nome, apostamos forte na filosofia do cuidar, mantemos a qualidade a que habituámos os nossos clientes**. Somos os mesmos sendo, porém, outros. Mais atentos, mais coesos, mais fortes. Melhores, sempre. É esse o nosso compromisso.

Apostámos em três semanas de vários spots diários na Rádio Comercial e na TSF, o equivalente a 267 spots. Também marcámos uma presença forte na imprensa, um total de 40 inserções publicitárias no Público, Diário de Notícias, Jornal de Notícias, Correio da Manhã, revista Sábado, e em algumas publicações regionais do Porto e do Algarve.

Estamos em crer que, deste modo, faremos chegar a nossa palavra mais longe. E que os nossos clientes (e futuros clientes) depressa associarão o nome Lusíadas Saúde ao nosso grupo e à nossa excelência.

Já ouviu o spot de rádio que disponibilizámos na intranet? Olça, que val gostar! E veja aqui as imagens de toda a campanha.



Hospital Lusíadas Porto

Oftalmologia na vanguarda com laser inovador

A notícia já circula a grande velocidade pelo Porto e arredores: o **Lusíadas Porto** é o **único hospital do norte do país e de todo o norte de Espanha a ter o Laser de Femtosegundo (LenxS)**. Dito assim, e para um leigo, é o mesmo que falar chinês. Mas trata-se de um investimento importante na área da Oftalmologia, já que este é um dos lasers mais avançados do mundo, com sistema teleguiado, que tem a capacidade de tratar os clientes de forma muito mais rápida e com uma recuperação em 24 horas. Além das cirurgias à córnea, o Laser de Femtosegundo adiciona à cirurgia de catarata manual segurança, precisão e rapidez. Para **Nuno Gomes**, coordenador da Unidade de Oftalmologia do Hospital Lusíadas Porto, este é um investimento que vale realmente a pena: «No que diz respeito às cataratas, antigamente existia o costume de apenas quando havia uma redução acentuada da acuidade visual, a chamada "catarata madura". A cirurgia atual oferece um padrão de segurança e eficácia tão elevado que nos permite indicar cirurgia mesmo em doentes sem catarata evolvida que apenas pretendem prescindir do uso de óculos através da cirurgia com implante de lente multifocal bilateral. O efeito da cirurgia é "eterno", a lente não precisa de ser trocada com o passar do tempo».

José Bento, administrador executivo do Hospital Lusíadas Porto, não podia estar mais satisfeito com esta aquisição: «É um equipamento que, nitidamente, representa o futuro nesta área de intervenção, e é excelente quer para os clientes, quer para os médicos. Os doentes veem reduzidos os riscos da cirurgia e têm uma recuperação muito mais rápida. Os médicos, por seu turno, sentem uma segurança e eficiência muito maiores. Somos pioneiros, estamos na vanguarda, aumentamos ainda mais a nossa qualidade. Isso enche-nos de satisfação, como é natural».



Referenciação Interna

Cuidamos de si durante o ano... E nas férias também!

Já está em marcha a nossa **campanha sobre as Unidades do Algarve**. Para que ninguém esqueça que, mesmo durante as férias, os Lusíadas estão presentes e prontos para cuidar, caso seja necessário. A campanha de referenciação dos hospitais e clínicas do Algarve está a decorrer em **Lisboa e no Porto**. Os nossos clientes já sabem que podem usufruir do merecido descanso sem sobressaltos. Se houver algum percalço, estamos lá. Porque o nosso lema é cuidar todo o ano. Sempre.



Health Social Car

Levamos cuidados médicos aos sem-abrigo

Já todos sabemos que a responsabilidade social é algo de fundamental na filosofia do grupo Lusíadas Saúde. Mas nunca é demais repeti-lo. Para nós, o sucesso não faz sentido se não dermos uma mão a quem precisa, seja dentro da empresa ou fora dela.

O **Health Social Car** é um dos projetos de responsabilidade social que muito nos orgulha. A nossa **carrinha de apoio médico aos sem-abrigo** vai agora voltar às ruas de Lisboa, depois de uma breve interrupção. Lá dentro, como é habitual, seguirá um médico, dois enfermeiros,

além de pessoal de apoio, que prestarão cuidados primários de saúde. A **enfermeira Olga Vasconcelos**, responsável pela Neonatologia do Hospital Lusíadas Lisboa, explica: «A carrinha tem uma marquise lá dentro e está preparada para medir a tensão, para medir os níveis de glicemia, fazer curativos... Também levamos alguns produtos de higiene e vontade de ouvir as pessoas e tratá-las como pessoas, com a dignidade que merecem».

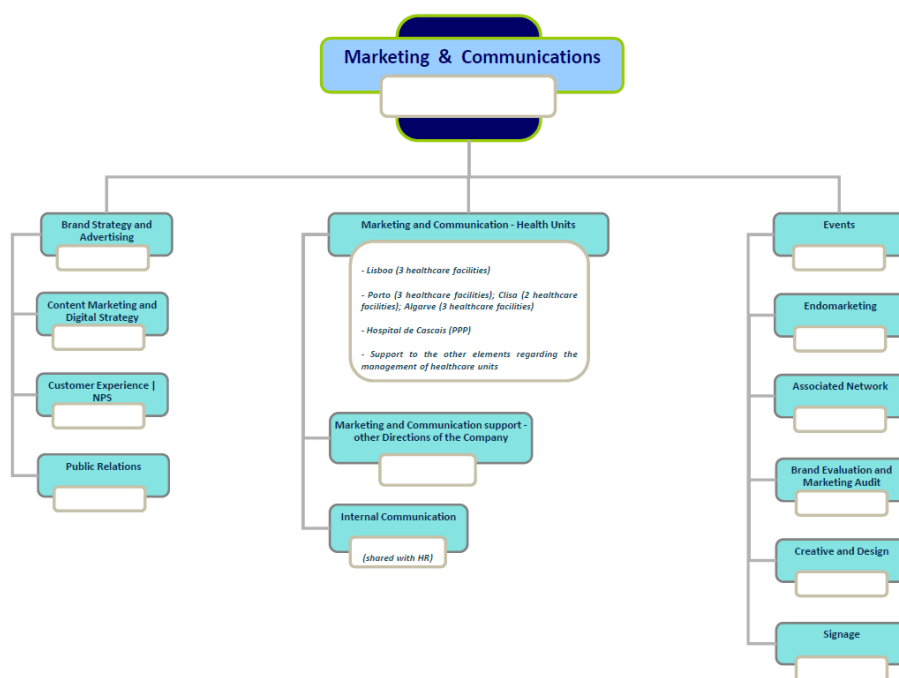
Pedro Mateus, administrador do Hospital

Lusíadas Lisboa, acarinha este projeto, tal como a restante administração do grupo: «É importante prestar cuidados de saúde, não apenas aos nossos clientes, como aqueles que não podem dirigir-se às nossas unidades. Dar a mão a quem precisa faz parte da nossa identidade e devia fazer parte da vida de todos.»

Em breve, na intranet, os nossos colaboradores poderão inscrever-se para partirem nesta missão. Contamos com a vossa solidariedade!



Anexo 13 - Organograma Departamento Marketing e Comunicação



Anexo 14 - Assinatura do Grupo “Sabemos Cuidar”



HPP Saúde passa a Lusíadas Saúde

 meiosepublicidade.pt/2014/05/hpp-saude-passa-a-lusíadas-saude/

Pedro Durães

14/05/2014

O grupo HPP Saúde avançou com um processo de rebranding e vai passar a apresentar-se com a marca Lusíadas Saúde. Com esta renovação de identidade corporativa, assinada pela McCann, o grupo uniformiza a imagem dos seus cinco hospitais e duas clínicas, a par da expansão dos seus serviços com a abertura de uma nova clínica em Lisboa, a Clínica Lusíadas Parque das Nações. Assente na assinatura Sabemos Cuidar, a nova marca Lusíadas Saúde tem como principal objectivo “consolidar a imagem do grupo no sector privado de cuidados de saúde, associando-a à inovação e prevenção em saúde, reflectindo o novo panorama organizacional que o grupo vive, com a entrada da Amil como accionista principal”. A nova marca foi concebida tendo como conceito a época dos Descobrimentos e a procura contínua pela inovação associada ao que de melhor há numa nação. “O nosso foco está nos clientes. Queremos que a nossa marca seja uma love brand, que os clientes olhem para a marca Lusíadas e imediatamente a associem às experiências diferenciadoras e cuidados de excelência que lhes são prestados nos nossos hospitais”, afirma o presidente do Conselho de Administração do grupo Lusíadas Saúde, José Carlos Magalhães.



Depois de inaugurar a nova clínica do Parque das Nações já com a nova imagem corporativa, todas as restantes unidades uniformizarão a partir do próximo dia 26 de Maio e de forma faseada a sua imagem e identidade, em consonância com a nova marca, adoptando a designação: Hospital Lusíadas Porto (antigo HPP Hospital da Boavista), Hospital Lusíadas Lisboa (antigo HPP Hospital dos Lusíadas), Hospital Lusíadas Albufeira (antigo HPP Hospital de Albufeira), Hospital Lusíadas Faro (antigo HPP Hospital Santa Maria de Faro), Hospital Lusíadas Lagos (antigo HPP Hospital São Gonçalo de Lagos), e Clínica Lusíadas Forum Algarve (antiga HPP Clínica Forum Algarve), em Faro. De fora deste rebranding fica o Hospital de Cascais, Dr. José de Almeida (gerido em regime de Parceria Público-Privada), cujo nome se manterá.

Copyright © 2015 M&P

Anexo 16 - Revista Lusíadas

23/07/2015

Melhor publicação na área da Saúde e Bem-Estar nos "óscars" do Marketing de Conteúdos.



Progresso | Inovação | Futuro

Bussola

A NOSSA REVISTA VENCE PRÉMIO INTERNACIONAL

A revista «Lusíadas», a publicação do nosso grupo, acaba de ser distinguida internacionalmente com o prémio de melhor publicação na área da Saúde e Bem-Estar pelo Content Marketing Institute, naqueles que são considerados os óscars do Marketing de Conteúdos a nível mundial.

